جامعة ا زائر3 – دا إبراهيم -
كليـ ـة العلوم السياسيـ ـة والإعـ ـلام
قسم علـ ـوم الإعـ ـلام والاتصـ ـال

ا وضوع:

دور ومكانة اليقظة الإستراتيجية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالتي مؤسستي سايفتال Cevital ومؤسسة اتصالات الجزائر Algérie telecom-

مذكرة لنيل شهادة ا اجست علوم الإعلام والاتصال

صص: تمع ا علومات

إعداد الطالب: إشراف ال وفسور:

عبد العزيز جودي ـال بوعجيمي

السنة ا امعية 2009/ 2010

كلمة شكر وعرفان

أ ـد ا وحده فهو ولينا ومولانا، وأسبغ علينا نعمه وبا أعاننا.

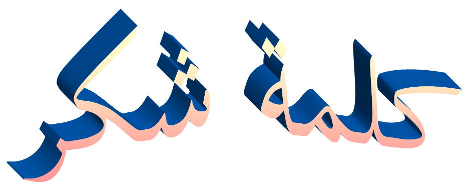
ومن بعد ا عز وجل:

أتقدم بالشكر والعرفان ا ميل وا زيل إ الأستاذ ا شرف الا وفسور **"بوعجيمي ال"** على ما قدمه من نصائح قيمة وتوجيهات صائبة، وال كانت نعم التوجيهات.

كما أشكره على ص ه علي، ومنحي الوقت الكا واللازم لإ ام هذا العمل.

كما أشكره على الدعم ا عنوي، وهو العامل الأساسي إ ام هذا العمل، وكان له الأثر البالغ مواصلا للعمل والعمل ّ العمل.

فÎÕرا جزيلا Õا أستاذي ا‡ترم.



أتقدم بالشكر ا ـزيل إ كل من قدم يد ا ساعدة هذا العمل بدءا بأساتذة
الكلية منهم :الأستاذة "**عبدور**"، الأستاذ "**لوZيÒ**"، الأستاذ "**ğlǯ عطية**"،
بالإضافة إ الأستاذ "**بـآوشة**" من CREAD
ولا يفوت شكر الإطارات العاملة بـ ـمؤسسة **سايـÂتال** وعلى رأسهم السيد
"**كمال جامع كب** " رئيس خلية اليقظة، على التعاون الكب الذي أبداه معي.
كما أقدم بالشكر إ إطارات مؤسسة NT2S وعلى رأسهم "**سـÂيار**
سعدي"ا ناج وا ـدير على ا ساعدات والتوجيهات القيمة وال كانت اللبنة
الأساسية ا از هذا البحث.

الإهداء

بسم ا ا الق، وبسم القلم الدافق وبسم القلب ا افق الذي خفق لأول مرة

وعرف مع ا ب من قال ا عز وجل فيهما:

"ووينا الإنسان بالوالديه حسنا"،

إليكما والدي العزيزين، **أمي** ا نونة والفاضلة و**أبي** العزيز والقدوة

أطال ا عمركما وحفظكما من كل سوء.

ومن بعد ا يطيب أن أهدي هذا العمل إ يع أخوا :

هجر ... بنينة.

وإخو : **سعيد يوسف وأحمد**

بدون أن أنسى أولاد أخوا وإخو كل واحد با ه.

إ أمي العجوز **جدتي** ال تبخل علي يوما بدعواتا

حفظك ا لنا وأطال عمرك.

إ يع أخوا وأبنائهم وعما وأفراد أسرهم

إ يع الأصدقاء فردا، فردا، إ كل من كان له سة وصو إ هذا.

إ كل من أحب عبد العزيز.

... يعا

خــــــــــطّة

الــبحـــــث

مقدمـــــــــــــــة:

الإطـــــار المنهجي:

1 - الإشكـــــــــــــالية.
2 - التســـــــــــاؤلات.
3 - أسباب إختيــار الموضــوع.
4 - أهـــــداف الدراســة.
5 - أهـــميــة الدراســـة.
6 - مـــنــهـــج الدراســـة.
7 - مجتمـــــع البحث وعينتــه.
8 - أدوات الــــدراســـة.
9 -إطـــــار الــدراســة.
10 - تـــحديــد المفـاهيم.
11 - صـعوبـــات الدراســة.

الإطــــــــار النظري

الفصل الأول(1): المعلومـــة، مفاهيمها و تطوراتها.

مبحث 1: التعريف

مطلب 1: تعـــريف الإعلام للمعلومة.
مطلب 2: تعـــاريف الإداريين والمســـــــين.
مطلب 3: مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالمعلومات.

مبحث 2: تطور وضعية ومكانة المعلومة عبر العـــهود.

مطلب 1: المعلومـــة فيما قبل العهد الصناعي.
مطلب 2: المعلومــــة في العهد الصناعي.
مطلب 3: المعلومة في العهد ما بعد الصناعي.

مبحث 3: مراحل إنتاج المعلومة.

مطلب 1: مرحلة الجمع والتخزين.
مطلب 2: مرحلـــة المعالجـــة.
مطلب 3: مرحلـــة التـــوزيع.

مبحث 4: دور وأهمية المعلومات.

مطلب 1: أهميـــة المعلومات.

مطلب 2: دور المعلومات.
مطلب 3: قيمة المعلومات.

مبحث 5: وظائف المعلومات.

مطلب 1: الرقابة.
مطلب 2: اتخاذ القرارات الإدارية.

مبحث 6: أنواع، خصائص ومصادر المعلومات.

مطلب 1: أنواع المعلومات.
مطلب 2: خصائص المعلومات.
مطلب 3: مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها.

مبحث 7: مكانة المعلومات في اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 1: المعلومات في المؤسسة.
مطلب 2: المعلومات ومتابعة البيئة.
مطلب 3: ما هي نوع المعلومات المطلوبة؟

مبحث 8: الدور الإستراتيجي للمعلومات.

مطلب 1: التكنولوجيا الجديدة وتغير مفهوم المعلومات.
مطلب 2: التخطيط الإستراتيجي لموارد المعلومات.
مطلب 3: دور المعلومة في الأداء الإقتصادي للمؤسسة.

الفصل الثاني (2): بيئة المؤسسة.

مبحث 1: مفهوم البيئة.

مطلب 1: تعريف البيئة.
مطلب 2: تقديم ثنائية (محيط، مؤسسة).

مبحث 2: البيئة الخارجية للمؤسسة.

مطلب 1: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة.
مطلب 2: أهمية دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة.
مطلب 3: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

مبحث 3: البيئة الداخلية للمؤسسة.

مطلب 1: عوامل البيئة الداخلية.
مطلب 2: أثر البيئة الداخلية في تصميم الإستراتيجية.
مطلب 3: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

مبحث 4: المؤسسة الجزائرية وثقافة المحيط.

مطلب 1: تطور المحيط التكنولوجي للمؤسسة.

الفصل الثالث(3): اليقظــة الإستراتيجـيـة La veille stratégique

مبحث 1: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 1: تـعريف اليـقظة الإستـراتيـجيـة.

مطلب 2: التمييز بين اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي، والإنترنت الإستراتيجي.

مطلب 3: إستراتيجية المؤسسة واليقظة الإستراتيجية.

مبحث 2: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 1: أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة.

مطلب 2: اليـقظـة التـنـافسيـة.

مطلب 3: اليـقظـة الـتجـاريـة.

مطلب 4: اليـقظـة التـكنولوجيـة.

مطلب 5: اليـقظـة البـيـئيـة.

مبحث 3: الهدف من اليقظة الإستراتيجية.

مبحث 4: بعض المميزات عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 1: الإستراتيجيـة.

مطلب 2: التـطوعيـة.

مطلب 3: الذكاء الجماعي

مطلب 4: المـحيـط

مطلب 5: التـوقـع

مبحث 5: السيرورة الجماعية لليقظة الإستراتيجية

مطلب 1: الأخطاء الناجمة عن السيرورة الجماعية.

مطلب 2: نتـائج المـمـارسـات الفـرديـة.

مبحث 6: مراحل إستثمار المؤسسات لنظام اليقظة الإستراتيجية

مطلب 1: معرفة المؤسسة لمحاور التطوير.

مطلب 2: تشخيـص نظام المعلومات.

مطلب 3: مخطط البحث عن المعلومات.

مطلب 4: تنظيم نظام اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 5: وضـع خط حيز التـطبيـق.

مطلب 6: حماية الممتلكات والموجودات والمعلومة.

مطلب 7: تبـادل الـخبرات.

مبحث 7: تنظيم اليقظة في المؤسسة

مطلب 1: اليقظة السلبية (المنفعلة) Veille passive

مطلب 2: اليقظة الايجابية (الفاعلة) Veille active

مبحث 8: تراكيب اليقظة La structure de la veille

مطلب 1: الهيكل الممركز.

مطلب 2: الهيكل المقسم.

مبحث 9: وضع حيز التطبيق اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

مطلب 1: المقاربة الداخلية.

مطلب 2: التعاقد الباطني والتعاقد المشترك لليقظة.

مبحث 10: معلومات اليقظة الإستراتيجية

مطلب 1: إشارات الإنذار المبكر.

مطلب 2: الأنواع الأخرى.

مبحث 11: ضرورة تطوير اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 1: الإنسجام بدلا من الآلية.

مطلب 2: التكامل التنسيقي.

مطلب 3: الإستخدام.

مطلب 4: التدريب الجماعي.

مبحث 12: منفعة واستهداف اليقظة الإستراتيجي.

مطلب 1: منفعة اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 2: موقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

مطلب 3: تنظيم جهاز اليقظة الإستراتيجية

مطلب 4: إستهداف اليقظة الإستراتيجية للمعلومات المناسبة.

مطلب 5: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية.

مبحث 13: الخطوات الضرورية ووسائل اليقظة.

مطلب 1: خطوات عملية اليقظة.

مطلب 2: طرق ووسائل اليقظة.

مبحث 14: مراحل إرساء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

مطلب1: تعقب المعلومات.

مطلب 2: تحليل ومعالجة المعلومات.

مطلب 3: صعود ومرور المعلومات.

مطلب 4: تخزين المعلومات.

مطلب 5: معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 6: نشر المعلومات وقياس النتائج.

مبحث 15: تنظيم وتفعيل اليقظة الإستراتيجية

مطلب 1: منشأ اليقظة الإستراتيجية.

مطلب 2: قياس النتائج.

الفصـــــل الرابـــع(4): اليقظة الإستراتيجية في أهم الدول والجزائر.

مبحث1: اليقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم.

مطلب1: الولايات المتحدة الأمريكية.

مطلب 2: اليابان.

مطلب :3 فرنسا.

مبحث2: الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر

مطلب1: اليقظة الإستراتيجية ثقافة المؤسسات الجزائرية.

مبحث3: تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الجزائر؟

مطلب1: وقفات.

مطلب2: التحسيس: مرحلة لا يمكن إهمالها.

مطلب3: بيئة أكاديمية حذرة جدا.

مطلب4:مسارات التقدم.

مطلب5: اليقظة والذكاء عاملان للتنمية والتطور.

الإطـــــار التطبيقي:

الفصـــــل الخامس(5):تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

مبحث(1): تحليل بيانات الدراسة الميدانية لمؤسسة (سايفتال)

مطلب(1):التعريف بالمؤسسة.

مطلب(2):التحليل و الإستنتاجات الجزئية.

مبحث(1): تحليل بيانات الدراسة الميدانية لمؤسسة (إتصالات الجزائر).

مطلب(1):التعريف بمؤسسة اتصال الجزائر Algérie Telecom

مطلب(2):التحليل و الإستنتاجات الجزئية.

مبحث(3):الإستنتاجات العامة و الإقتراحات.

مطلب(1):إستنتاجات عامة.

مطلب(2):الإقتراحات والتوصيات.

الخلاصة العامة.

حدود الدراسة.

الخاتمة.

المراجع.

الملاحق.

مقدمة:

العالم الذي نعيش فيه، لم يكن في اضطرابات مثل التي نشهدها الآن، حتى في عصر الحرب العالمية الأولى والثانية، عصرنا هذا الذي كثرت فيه الحروب (بداية القرن ال21)، الكوارث الطبيعية والصناعية، الفضائح والإعتداءات، الأزمات الصناعية ،الصحية ،الاجتماعية والسياسية، آخرها الأزمة العالمية الأخيرة التي عصفت بأكبر الشركات والبنوك العالمية، وعصفت باقتصاد أكبر البلدان تقدما.

إنّ الثورة أو النهضة التكنولوجية والمعلوماتية، جعلت الفرد، المؤسسة والحكومة تتحرك اليوم في بيئة تشهد تصدعات وانشقاقات في بعض الأحيان تكون دراماتيكية، وهذا ما يجعلنا نطرح سؤالا جوهريا ومتكررا، سؤال يطرح في جميع الميادين: كيف يمكن أن نتوقع ونتنبأ غير المتوقع L'imprévisible ؟.

كي نستبق الأحداث غير المتوقّعة و ندرأها، و نتجنّب المفاجآت المحتمة Fatale، المؤسسات والحكومات تستعمل معدات نوعية من التسيير الاستراتيجي للمعلومة تخص قطاعات للاستعلامات، سواء أكان عسكريا، سياسيا أو اقتصاديا، وعلى مستوى المؤسسات فإنها تمارس يوميا عملية المراقبة لبيئتها الداخلية والخارجية منذ نهاية الستينيات، فأخذت تعمل على ترسيم وتفعيل هذا النشاط أكثر فأكثر في الثمانينيات.

فمجتمعاتنا المعاصرة هي مجتمعات المعلومات والمعلوماتية، وإن التطور الذي وصل إليه الاقتصاد العالمي أكد على قيمة المعلومات بالنسبة للمنظمة. فالمعلومة هي أساس أي مسعى تنموي في أي بلد كان، بإمكانها توفير الفرص الجديدة والحديثة في ظل التعقيدات، وحدة المنافسة، كما أن الغياب التام لتسيير المعلومة أو المعلومات والإجراءات الخاصة بها هو سبب لإخفاق الكثير من المؤسسات، فظهرت الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات كنظم المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، تسيير المعارف، إدارة المعلومات، المناجمنت الإستراتيجي للمعلومة...، فكلها أنظمة تعمل على استغلال المعلومة أحسن استغلال وعلى أحسن وأفضل صفة.

فلقد أدى تطور الاتصالات إلى انفتاح عالمي لا حدود له، فأصبح هذا الأمر تهديدا للمنظمات المحلية، ذلك لأنه أصبح من السهل للمستهلكين التسوق في أي وقت وفي أي مكان شاءوا، مما زاد من حدة وشراسة المنافسة، وأجبر هذه المؤسسات على العمل في أسواق عالمية مفتوحة غير محمية، مما يتطلب منها تجنيد كل مهارات أفرادها، والأخذ بكل وجهات النظر والآراء المختلفة لإشراكها في تصميم وبناء فعال، لتسيير هذا الكم الهائل للمعلومات واستغلالها أحسن إستغلال.

لهذا سمي هذا العصر بعصر إقتصاد المعلومة والمعرفة، أو إقتصاد المعرفة، فحسب البنك العالمي ومنظمة التعاون والتطور الإقتصادي، التحوّل إلى ما يسمى **[illegible]** إرتكز على عاملين أساسيين هما العولمة والقدرة **habilité** على الإبداع باستعمال المعرفة، إذن ما على المؤسسة سوى التحرك والعمل على إستغلال المعلومة والمعرفة بغرض مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، والقدرة في تسيير والتحكم في التغيرات البيئية المتسارعة، فالتحكم بالمعلومة هو السبيل الوحيد لتحول المؤسسات إلى ما يسمى مؤسسة ذكية ومتوقّدة **agile**، تمتلك بعض الصفات والخصائص مثل مسايرة التغيرات المتسارعة، سرعة النشاط،الأهلية في العلاقات البشرية، الديناميكية، الحدس، الانفتاح، القدرة على الخيال والإبداع.

ولعل من بين الأنظمة التي أثبتت نجاعتها وقدرتها على إستغلال هذه المعلومة هو نظام اليقظة الإستراتيجية **La veille stratégique.**

1)- الإ؟ االيɦ:

إنطلاقا من جملة (المؤسسات أنظمة مفتوحة تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة)نجد إنّه : لكي تتمكن المؤسسات من إتخاذ القرارات الجيدة والمناسبة،يجب عليها أن تتصوّر و تتوقع التغيرات التي يمكن أن تحدث لأن لا تفاجأ بالتغيرات المختلفة خاصة التكنولوجية منها،لذا من الواجب عليها أن تترصد محيطها الخارجي و بيئتها الداخلية،و هذا بشكل مستمر من خلال تتبع المعلومات التي تعتبر أداة تطوير تكنولوجية وإقتصادية جيدة للمؤسسة، و رسوا المعلومات بهذا الإتجاه يجعل منها موردا إستراتيجيا يمكّن المؤسسة لأن تكون أكثر تنافسية ونجاعة في السوق،فامتلاك المؤسسة للمعلومات المفيدة في اللحظة المناسبة يسهل عليها عملية تنفيذ و تطوير إستراتجيتها،فمن الضروري على المؤسسة ترصّد،بحث ،تعقّب،معالجة ،تحليل و نشر المعلومات التي تدور في فلك محيط المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها الداخلية و الخارجية،و عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها والتسيير الملائم لها، و تعتبر اليقظة الإستراتجية أو المعلوماتية من بين أهم الطرق و الأنظمة الحديثة التي اثبتت فعاليتها و نجاعتها تسعى من خلالها إلى التأقلم مع بيئتها المحيطة للوصول إلى إتخاذ قرارات مناسبة،و بالتالي عملية تسيير إداري ناجح وفعّال،و منه وجود علاقة إستلزامية بين اليقظة الإستراتجية (المعلوماتية)،إتخاذ القرارات المناسبة والتسيير الإداري الناجح.

و بناء على هذا، يمكن إبراز معالم الإشكالية إنطلاقا من التساؤل التالي:

ايع يمالدž لنظا! تƴتمq رارارتǈ الإƨتراتيجيɦ Ă‡Y مبqć جمƲ الم‡ƴNjمɦ ǍYNj ɦمƴ‡ɦ التNjƱƲ

النبDžNjالإƔƮƐlb المƨبƼ ƗƔɦ المƟيƭɦ Ʒي جƴƯǗ المƨƨɦ تنا3ƨɦ النƟجƖǗNj ǍƐلNj يćي مƍNj يمɗلDž ƍNjر

NjćƴɦƍƋ اليقظɦ الإƨتراتيجيɦ Ʒي تƨيير ناجƞ المƬƨɦ الƲƵتƬɍɦƍ الجƦƐƏɦ Ý

و للإجابة عن هذا السؤال إرتأينا لأن نقوم بدراسة وصفية تطبيقية لنظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هذه الدراسة كان من الضروري تتبع الخطوات المنهجية التالية:

أولها تتمثل في الإطار المنهجي الذي يتضمن الإشكالية التي طرحت التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، كما أردفناه بمدى أهمية والأهداف المتوخاة من هذا البحث بالإضافة إلى العناصر التي يبنى عليها الجانب المنهجي، ويلي الإطار المنهجي الإطار الأكثر تفصيلا ودعما وهو الشارح لموضوعنا، هذا وركّزنا في الجانب النظري على أن نقدم أكبر قدر ممكن من المعلومات الوافية لاستكمال جوانب هذا الموضوع.

فتناولناه في أربع فصول: الفصل الأول متعلق بالمعلومة بما أنها المادة الأولية لبحثنا، يليه الفصل الثاني والذي يتناول الإطار التي تعيش فيه هذه المعلومات والمؤسسة الاقتصادية، ألا وهي بيئتها الداخلية والخارجية، لتناول بشيء من التفصيل موضوعنا الأساسي وهو اليقظة الإستراتيجية في فصل ثالث، أين تطرقنا إلى مختلف التعاريف وسياق اليقظة بشيء من التفصيل.

ولكي نضع موضوعنا هذا في إطاره التطبيقي، خلصنا إلى إضافة فصل رابع، نستشفّ فيه هذا النظام الجديد في المؤسسة الجزائرية تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية في أهمّ الدول والجزائر، وقد تناولنا فيه أولا بعض البلدان الرائدة في هذا المجال، لنقوم بوقفات ولو بسيطة مع كيفية ظهور هذا المفهوم في الجزائر وكيفية تعامل الحكومة والمؤسسات معه، لننتقل إلى الجانب التطبيقي، وهو تسليط الضوء أكثر على كيفية تطبيق سياق اليقظة الإستراتيجية من خلال عرض نتناول فيه كيفية تطبيق اليقظة في مؤسستين جزائريتين عملاقتين هما مجمع "سايفتال" ومؤسسة "إتّصالات الجزائر"، ومن خلال التحليل للبيانات والمعلومات المجمعة عن كيفية التطبيق، إرتأينا لأن نقوم بمجموعة من الإستنتاجات العامة التي تمكننا في الأخير بوضع توصيات تخدم هذا الموضوع الجديد في الجزائر.

2)- التساؤلات :

1- ما مكانة المعلومات في حياة المؤسسة الاقتصادية؟

2- ما ذا نقصد بالمعلومات الإستراتيجية و سيرورتها ؟

3- ما مدى قدرة المعلومات على الرفع من نجاعة المؤسسة الاقتصادية وتطويرها؟

4- كيف يمكن للمؤسسات أن تنظم عملية مراقبة لبيئتها؟

5- ما ذا نعني ببيئة المؤسسة الاقتصادية؟

6- كيف يمكن لعملية المراقبة واليقظة الإستراتيجية استشراف وتوقع الأحداث، وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم المؤسسة؟

7- ماذا نقصد باليقظة الإستراتيجية،وما هي أنواعها ؟

8- كيف يمكن تقييم نظام اليقظة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

9- ما هي معوقات تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية؟.

3)- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

من البديهي أن لكل باحث أسبابه ودوافعه الذاتية والموضوعية،التي تجعله يتمسك ببحثه ويسعى لإنجازه، وعليه فاختيارهذا الموضوع ليس بالصدفة، وإنّما كان اختيارا علميا بعد حضورنا لملتقى دولي حول مفهوم الذكاء الاقتصادي في فندق **الأوراسي**، ممّا شدّ إنتباهي إلى هذا الموضوع، بالإضافة إلى هذه رغبة وإلحاح الأساتذة على أنه موضوع يستحق الإهتمام والمتابعة والبحث.

فمن أسباب الإختيار عادة نجد التعقّد، الأهمية والحداثة، وهي صفات متوفرة في بحثي هذا.

الرغبة والفضول في إكتشاف ورفع الستار عن أي موضوع مهم ومفهوم جديد يطرح على الساحة العلمية.

رفع التحديات في وجه الصعاب، فبالرغم أن زملائي حذروني من الوقوع في صعوبات إختيار هذا الموضوع ، إلا أنني أحببت الموضوع.

الموضوع لم يكن متداولا باللغة العربية، وإنما أكثر باللغة الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية)، لهذا أردت من خلالها الرفع من مستواي في اللغتين، خصوصا الفرنسية.

حب الإستباق، أين وددت أن أكون من بين الأوائل الذين يتناولون هذا الموضوع باللغة العربية من الناحية الأكاديمية .

الإهتمام بالجانب الإقتصادي الذي له علاقة بالإعلام والمعلومة(من الناحية الإعلامية).

أ - الأسباب الموضوعية:

 ظهور مفهوم المعلومة الإستراتيجية كمورد ينافس المورد المادي و المالي.

 كون الدراسة من موضوعات الساعة المطروحة للنقاش والبحث، وهو أكبر سبب و أقوى حجة للبحث.

 الحديث عن مفهوم جديد في الجزائر لم يتم الفصل فيه بعد في البلدان التي تعتبر البلد الأم له، ومعرفة مدى وعي المسؤول الجزائري بهذا المفهوم.

 بحكم الإختصاص الذي أساسه هو المعلومة، والتي هي أساس ولبنة تحرك، وديناميكية أي شيء.

 محاولة فهم هذا المفهوم الجديد الذي ظهر وهو اليقظة الإستراتيجية.

 الإهتمام الكبير الذي توليه الدول الغربية لمفهوم اليقظة الإستراتجية و الذكاء الإقتصادي، والتّغييب الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية له.

 مساعي الدولة الجزائرية في تبني هذا المفهوم.

 معرفة مدى الإهتمام الذي توليه بعض الشركات الجزائرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي معرفة مدى تطبيقه في الميدان وبالتالي مدى نجاعته.

 الرغبة في معالجة موضوع يشمل في أن واحد الجانب الإعلامي والإقتصادي، والمتمثل في أهمية المعلومة في الجانب الإقتصادي من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية.

 قلة الكتابات والأعمال الأكاديمية التي تسلط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية، والذكاء الإقتصادي عامة في بلادنا باللغة العربية وحتى باللغة الفرنسية.

 حداثة موضوع اليقظة الإستراتيجية، والإهتمام الذي أصبحت توليه الحكومة الجزائرية في محاولة منها لتبني هذا النظام في المؤسسات الجزائرية، لما له من تأثير على نجاعة المؤسسات المطبقة له.

4)- أهداف الدراسة:

معرفة مدى أهمية المعلومة كمورد إستراتيجي هام في تغذية القرارات الإستراتيجية، ودورها في المجال الإقتصادي.

محاولة التعرّف والتّعريف بمفهوم جديد في حقل الإقتصاد يرتبط أساسا بالمعلومة، وهو مفهوم اليقظة الإستراتيجية ومعرفة دوره، طريقة عمله، وظائفه ومدى أهميته كنظام جديد يعمل على الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.

التعرف على واقع المعلومة في المؤسسة الجزائرية مقارنة بما هو معمول به في البلدان المتطورة.

إبراز مفهوم اليقظة الإستراتيجية عامة.

 إلقاء الضوء على مدى وعي ومعرفة المسؤولين ومدراء المؤسسات الجزائرية بمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

 إبراز مدى ضرورة إهتمام المؤسسة الجزائرية بالبيئة المحيطة بها، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، وبالتالي تحسيس مسؤولي المؤسسات الاقتصادية بمدى أهمية اليقظة الإستراتيجية ومميزاتها، التي تخوّل له اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

 تزويد الساحة العملية بمرجع علمي باللغة العربية عن موضوع لم يتسنّ بعد تناوله بالشكل الوافي والكافي باللغة العربية.

والهدف العام إذن هو محاولة إعطاء و فهم طرق أو طريقة تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية عامة والجزائرية على وجه الخصوص.

5)- أهمية الدراسة:

كون الموضوع المعالج حديث الساعة في الجزائر وحتى في البلدان الأوروبية، فهو يشغل بال مختلف الأوساط سواء الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية خصوصا أن الجزائر أضحت من الدول التي تعمل على الرفع من تنافسيتها عبر الأسواق الداخلية والخارجية، والإنفتاح على اقتصاد السوق ،لأنّ وجود المنافسة القوية يعرض المؤسسات إلى إمكانية فقدان نصيبها في السوق، وبالتالي عليها إتباع واستغلال كل وسيلة أو جهاز أو نظام جديد ، وما اليقظة الإستراتجية إلاّ نظام حديث بين نجاعته في البلدان المتطورة.وبالتالي معرفة مدى قدرة نجاعته في الاقتصاد الجزائري وملائمته للإمكانيات الجزائرية، ومدى قدرة المسؤول الجزائري على تطبيق هذا النظام، و بهذا فالأهمية هي إيجاد صيغة توعية وتحسيس مقدمة على شكل توصيات لإبراز أهم ايجابيات وسلبيات اليقظة الإستراتيجية عامة، وكيفية تطبيقها في الجزائر خاصة، وبالتالي فهي تبين أهمية المعلومة كمورد استراتيجي ذو قيمة إضافية يجب الاهتمام به.

6)- منهج الدراسة

الهدف من إجراء هذه الدراسة إذن هو تحديد كيفية تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، والعمل على إعطاء نظرة حول المنهجية المتبعة في تطبيق اليقظة فيها.

الباحثون في ميدان اليقظة الإستراتيجية قدموا لنا أرضيات ومناهج وطرق لتطبيق هذا السياق الجديد بمنهجية علمية لتنظيم مهنة اليقظة في مؤسسة ما.

وكما هو معروف، كل مؤسسة لديها ثقافتها وخصوصيتها، نقاط قوة ونقاط ضعف في تطبيق أبجديات اليقظة الإستراتيجية، وكل واحدة منها تعمل قدر المستطاع الإقتراب من الإستعمال والتطبيق الأمثل، ولم لا إبتكار طرق جديدة لتطبيق اليقظة الإستراتيجية.وانطلاقا من هذه النقاط، يبدو أن دراستنا سوف تكون دراسة وصفية، تسمح لنا بالوصف بشيء من الدقة هذه التطبيقات.

فالدراسات الوصفية هي الأنسب لدراسة التصرفات وتطبيقات الظواهر والأنظمة التي تسمح بعملية فهم لهذه التصرفات والتطبيقات. فدراستنا سوف تركز في جانبها التطبيقي من خلال المؤسستين المختارتين على النقاط التالية:

- ✓ الأهمية المعطاة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ كيفية تنظيم اليقظة الإستراتيجية.
- ✓ تحديد الخطوات المتبعة في عملية التطبيق.
- ✓ تقييم النظام مقارنة بطموحات وحاجة المؤسسة.
- ✓ كيف نجد مكانتها في هيكلة المؤسسة؟
- ✓ كيف نجند الموارد البشرية في وظيفة اليقظة؟ (توظيف الأشخاص، تكوينهم، تحسيسهم...).
- ✓ كيف نهيكل وننظم هذه الوظيفة الجديدة في المؤسسة؟ (تحديد الأهداف ومواضيع اليقظة).
- ✓ كيف نستخرللا المعلومة المفيدة من بين هذا الكم الهائل من المعلومات المتوفرة؟ (تحديد مصادر المعلومات المناسبة من طرف المؤسسة).
- ✓ كيف نستغل ونوظف بشكل فعّال المعلومة الصحيحة؟ (وسائل المعالجة وتحليل المعلومة).
- ✓ كيف نقوم بتخزين المعلومات المعالجة وتوزيعها؟

و بالتالي يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، ولذلك يعرف المنهج على أنه "مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المبتغاة من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة"1

ويعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج المسحي التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية، والبحث هنا على مستويين نظري، وذلك بمحاولة مسح كل الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وتطبيقي يتعلق بخصوصية تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستي "[illegible]" و "[illegible]".

وعليه، قمنا بتوظيف المنهج المسحي الذي يعرف على أنه: "المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها" (ذوقان عبيدان)2.

ويعرفه (وايتني Whitnney): "محاولة منظمة لتحليل وتقرير وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة، وهو ينصب على الموقف الحاضر وليس على اللحظة الظاهرة، كما أنه يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها، وذلك للاستفادة منها وخاصة في الأغراض العلمية"3.

يقوم المنهج المسحي على الخطوات التالية منها:

تحديد الظاهرة أو المشكلة التي سوف يتم دراستها.- تحديد الفروض من التساؤلات.- توفير المعلومات حول الموضوع - استخلاص النتائج - وضع التوصيات وما يجب أن يكون عليه الوضع في المستقبل4.

1- أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002)، ص 286.
2 - Maurice, Angers, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humains, (**Alger; Casbah, 1997), p 09.
3- محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقترابات والأدوات**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1997)، ص 99.
4- عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية** ، (ديوان المطبوعات الجامعية،)1990، ص 30..

فالمنهج المسحي يرتكز على وحدة محددة في الحاضر زمانا ومكانا، ويتولى وصفها وتحليلها وتفسيرها1.

وكما استدعت طبيعة المشكلة المطروحة حول دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إستخدام منهج دراسة حالة، التي تصنف ضمن البحوث الوصفية المسيحية2، والذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، بما يقتضيه هذا المنهج من تعمق قصد الإحاطة بالموضوع وإدراك خفاياه. وبالتالي سوف نركز على الموقف الكلي وننظر إلى جزئياته من حيث علاقاتها بالكل على أساس أن هاته الجزئيات هي جانب أو مظهر من مظاهر الحقيقة الكلية للموضوع.

ودراسة الحالة تعني البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه، حيث تقوم الدراسة على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة، تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحدة وكلا،3 ومنهم من عرفه بأنه عبارة عن دراسة معمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار4.

كما هو معروف إذا ارتبط موضوع ما بدراسة حالة ممثلة لمجموع حالات متشابهة، فإن الأمر يختلف وموضوع الإختيار يطرح بحدّة بهذا الشكل، أي حالة من هذه الحالات أجدر بالدراسة. من جانب التمثيل الموضوعي لمثيلاتها على مستوى النتائج المتوصل إليها؟وبالتالي إختيارنا لم يكن إعتباطيا أو بصورة عشوائية.

[1]- محمد شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[2] أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص 303.

[3]- محمد زيان عمر، **البحث العلمي: مناهجه وتقنياته**، ط4، (جدة: دار الشروق، 1983)، ص 133.

[4]- عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001) ص 131.

7)- مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث هو "أي مجموعة من الأشخاص والمؤسسات أو الأشياء أو الأحداث التي نريد أن نصل إلى استنتاجات بخصوصها"[1]

مجتمع بحثنا هي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن المعروف أن الباحث يصعب عليه إجراء دراسة شاملة لكل المفردات (التي هي المؤسسة في بحثنا هذا)، فكل البحوث العلمية في معظم الحالات يكتفي بعينة تمثل هذا المجتمع.وفي دراستنا الميدانية، اعتمدنا على منهج دراسة الحالة للقيام باختيار عينة الدراسة، وهما مؤسستين عملاقتين معروفتين على الساحة الوطنية وحتى الدولية، وبالتالي كانت عينتنا قصدية تعتمد على دراسة حالة بحالتين، وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

1) المؤسستين هما مؤسستان معروفتين بوزنهما الاقتصادي.

2) كلتا المؤسستين تعملان في مجالين مختلفين، ولكن لديهما منافسة شديدة كل في مجالها.

3) والسبب الأهم هو أن كلتا المؤسستين من بين المؤسسات التي تعتمد على نظام اليقظة الإستراتيجية في تسيير نشاطاتها وهو أهم أمر.

أما إختيار نموذجين بدلا عن حالة واحدة، فهذا راجع إلى رغبة الباحث في الوصول إلى مصداقية أكثر في موضوعه. فتناول مؤسستين بهذا الحجم يعطي قوة ودعم أكبر من الناحية العلمية والعملية، رغم أن الرغبة في البداية كانت تناول أربع (04) مؤسسات عملاقة في الجزائر بإضافة كل من سونلغاز وسونطراك، لكن عدم تجاوب هاتين المؤسستين، دفعنا إلى الاستغناء عنهما والإبقاء على مؤسستي سايفتال واتصالات الجزائر.

أمّا مفردة الدراسة فكانت خلية اليقظة على مستوى مؤسستي سايفتال واتصالات الجزائر، اللتان تعتبران صلب موضوعنا واللتان يمثلهما المسؤول الأوّل على رأس كل خلية اليقظة الإستراتجية (المدير).

[1] - جارول مانهايم وريتشارد ريتش، **التحليل السياسي الامبريقي: طرق البحث في العلوم السياسية**. تر: عبد المطلب وآخرون، (القاهرة: مركز البحوث السياسية، 1996)، ص 170.

8)-ǈǰǊɪ ɪ الɑɭراƨɥ:

1.8- المقابħ: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، فقد عرف "إنجلش" المقابلة العلمية بأنها محادثة موجهة، يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاϢ[1].

أين قمنا بإجراء مقابلات غير رسمية مع مختصين في ميدان اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، عندما إلتقيناهم في بعض الملتقيات الدراسية، أهمّها مقابلات مع مسؤولي **NT2S**، منهم - السيد "**ƨɑƴ ƨيلƨž**"Ȗ مناجير ومختص في ميدان الذكاء الاقتصادي، وأحد أهم الشخصيات التي تسعى إلى تطوير هذا المفهوم في الجزائر.

مقابلة مع **السيɑ "ميرلي ɷɵɑ"**، مديرNT2S. مقابلة مع **السيɑ "ɷɵɑ ǈɷǗǘ"**، مدير اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة**LOGE (laboratoire en organisation et gestion d'entreprise).**

وصاحب مشروع اليقظة الصحفية La veille de presse في مؤسسة **NT2S** .

المƨɳ المكتبي: وهذا بغرض الوقوف على ما تتناوله الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، وآخر ما توصلت إليه الأبحاث خصوصا على شبكة الانترنت.

2.8- ɑليǗ مقابħ ɨƬ ƹ مɲجهħ:"هي تلك الصحيفة التي يقوم الباحث بإعدادها بتدوين مجموعة من الأسئلة، تتنوع بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة والتي توجه إلى المبحوثين عن طريق إجراء مقابلة أو محادثة، يتم فيها طرح الأسئلة معدة سلفا، فإما أن يكون لها إجابات محددة سلفا أيضا (اختيارات) أو نعطي الحرية للمبحوث لǖجابة عليها، وفي العادة يتم المزلا بين هذين النوعين من الأسئلة.

ونستهدف من خلال هذا إلى جمع بيانات ومعلومات عن سلوك المبحوثين ومواقفهم وحتى ردود أفعالهم.

[1]- عمار بوحوش، محمد محمود ذنيبات، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

وقد أملت علينا طبيعة المؤسسات التي نتعامل معها إلى هذا النوع من الأدوات، فهي الأنسب وذلك للاسترسال في عملية المقابلة والتركيز على جمع بعض المعلومات المحددة، وأيضا من أجل جمع معلومات حول كيفية تطبيق عملية اليقظة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فكان لزاما علينا إتباع طريقة من إحدى الطريقتين التاليتين:

إما القيام بانجاز إستمارة استبيان بأسئلة مغلقة، هذه الأخيرة تستعمل من أجل الحصول على بعض المعلومات الحدثية factuel، من أجل الحكم على رأي مقدم، ومن هذا المنظور فالأجوبة محددة من قبل والدراسة سوف تنحصر في هذه الأجوبة فقط، ولا مجال لتكهنات أو إعطاء نظرة أخرى، ومن إيجابياتها أنها تسهّل عملية التحليل للأجوبة.أو القيام بانجاز استمارة بأسئلة مفتوحة ويتحول إلى حوار أو مقابلة، الذي يسمح للمبحوث الإجابة بدون محدّدات مسبقة، وهذا ما يدفع الباحث إلى استعمال أسئلة في غاية الذكاء والدقة من أجل دفع المبحوث إلى إعطاء أكبر قدر من المعلومات.

ولكن في دراستنا لجأنا إلى حل وسط يخوّل لنا إدراك مزايا الطريقة الأولى والثانية، وهي المزلا بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة وانجاز استمارة مقابلة أو ما نسميه دليل مقابلة نصف موجه، **"Guide d'entretien semi directif"**، وذلك للأسباب التالية:

- بناء الأسئلة تمّ بالإعتماد على ما تناولناه في الجانب النظري.
- الإعتماد على إستمارة إستبيان يتطلب إعتماد أكثر من 10 مفردات بحث، في حين أن مفردة بحثنا هي عبارة عن خلّيتي يقظة فقط.
- الإعتماد على دليل مقابلة نصف موجّه يخوّل لنا طرح الأسئلة والفهم الجيد لأجوبة المبحوث أكثر، نظرا للحوار الجاري بين الطرفين.

لماذا المقابلة نصف الموجهة: إنها الطريقة الأنسب والأنجح لموضوعنا وهذا من جهة الحالتين التي يتم دراستهما، لأن الموضوع يتمحور حول بعض النقاط المعينة التي تشكل حيثيات هذا الموضوع، وهي المعلومة، البيئة، وطرق الحصول عليها المعروفة سلفا، وتفادي الإطناب في الإجابة أو الخروج عن الموضوع المدروس. فهناك أجوبة معينة تقتضي أجوبة محدودة سلفا، لا تستدعي إجابات خارجية، وبالتالي فالحوار النصف موجه هو مهيكل منذ الوهلة الأولى،يعمل من خلاله الباحث على توجيه المبحوث بأكبر قدر ممكن باستعمال إستراتيجية الأسئلة المحددة من قبل، مع إرفاقها بأجوبة متدرجة تعتمد على معايير الصدق والثبات، معتمدين على صيغة تكرار بعض الأسئلة بصفة مختلفة.

وفي نفس الوقت يمكن للمبحوث والباحث أن يعلّل و يعلّق على بعض الأسئلة أو الأجوبة.

وكما ذكرنا سالفا، بما أن الهدف المحدّد مسبقا هو تحديد كيفية تطبيقات المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة.

محتوى دليل المقابلة: يحتوي الدليل على نوعين من الأسئلة، أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة، بعضها يتعلق بحقائق كالبيانات الشخصية للمؤسسة والمبحوث، وبعضها مخصص للحصول على معلومات تتعلق بموضوع بحثنا، وختمناها بسؤال وحيد يتعلق بالاقتراحات وتتعلق بأسئلة الرأي.

هذه الأسئلة تعمل على تحليل سريع ومثالي لموضوع بحثنا، دون الخوض في متاهات الإطناب والتحليل. بفضل الصياغة المباشرة للأسئلة والأسلوب السهل البسيط في طرح الأسئلة، وحاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستمارة مغلقة مع تضمينها لعدة مقترحات تفاديا للاستطرادات وتهربات المبحوث من الإجابة المباشرة على الأسئلة، فمن المعلومات التي بحوزتنا أن الأشخاص العاملين في اليقظة ذو ذكاء حاد، كما أن هذا النوع من الأسئلة يسمح لنا بعملية تحليل سريعة أكثر ودقيقة.

فكل مجموعة من الأسئلة تعمل على الإجابة على بعض النقاط المحددة سلفا.

وقد إعتمدنا على أسلوب التدرلا والمرحلية في طرح الأسئلة بالإعتماد على تقسيم الدليل إلى 09 محاور:

I. أسئلة الحقائق.

II. أسئلة حول استعمال المعلومة في المؤسسة.

III. أسئلة حول البيئة الداخـــــلية.

IV. أسئلة حول البيئة الخـــــارجية.

V. أسئلة حول المؤسسة وعلاقتها باليقظة.

VI. أسئلة حول هيكلة اليقظة في المؤسسة.

VII. أسئلة حول مكانة اليقظة في المؤسسة.

VIII. أسئلة حول أمن المعلومة والتحسيس.

IX. أسئلة حول الاقتراحات.

ولقد حرر باللغة الفرنسية لأنها اللغة المستعملة والتي يفهمها ويتعامل بها إطارات هاتين المؤسستين.وبالتالي يمكن حصر مواصفات دليل المقابلة فيما يلي:

A. يعطي الكفاءة في الحصول على معلومات وحقائق.

B. يعطي للمبحوث فرصة شرح جوابه.

C. تفادي الإطناب في الإجابة.

D. القدرة على القيام بعملية تفسير أو استفسار حول نقطة ما من جانب الباحث و المبحوث.

ونظرا لأهمية هذا الدليل الذي يعتبر بمثابة مقياس لنجاح الدراسة من فشلها، فقد خلصنا إلى أنه من الأهمية بمكان أن يمر هذا الدليل بعملية فحص وتمحيص لكي يكون أداة فعالة وموثوقا به.

مراحل صياغة الدليل:

1- تحديد نوع المعلومات المطلوبة شكلا ومضمونا.

2- تحكيم الدليل (دليل تجريبي أولي، قام بتمحيصه أساتذة جامعيون من معهد علوم الإعلام والاتصال و CREAD).

3- تقديم الدليل في شكله النهائي الذي يتكون من 09 محاور بـ 64 سؤال، مدونين في 19 صفحة، محرر باللغة الفرنسية.

9)- إطار الدراسة:

الإطار الزمني: الفترة التي من خلالها تم جمع المعلومات والبيانات سواء النظرية أو الميدانية، وكذا القيام بالمقابلات النصف موجهة كانت على مدى ثلاث (03) سنوات تقريبا من سنة 2007 حتى جانفي 2010.

الإطار المكاني: هي الجهة المعنية بالدراسة أو البقعة الجغرافية التي أجريت فيها دراستنا، فكانت في الجزائر العاصمة، أين نجد المؤسسة الأم لكل من **[illegible] واتصالات الجزائر** اللتان تمتلكان عدة فروع في كل ولايات الوطن.

10)- تحديد المفاهيم.

-مفهوم الإستراتيجية: للاستراتيجية مفاهيم تتعدد بتعدد مواضيعها وسنأخذ كمثال المفهوم الآتي، أين يعرف **Thomas** الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.1

ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط التالية:

[1]فلاح الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان :دار وائل النشر، 2000،)،ص14.

أ - الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية هي في أغلب الأحيان رسالة المنظمة.

ب - خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة، وأهدافها. وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.

ج - تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الأخذ في الاعتبار 03 عوامل رئيسية هي:

1. البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية الثقافية والاجتماعية.
2. البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.
3. الأهداف المراد الوصول إليها. 1

((فالقوات المسلحة أول من استعمل هذا المصطلح لتعني الطرق التي تستخدم في القتال ضد العدو والعمل على هزيمته)). 2

((إنها تكوين التشكيلات أو توزيع الموارد الحربية أو الخروج من مأزق أو حصار الانقضاض ومباغتة العدو، أو لتحسين المواقع وانتهاز فرصة ضعف العدو)). 3

ثم انتقل مصطلح الإستراتيجية إلى الإدارة المدنية، ليعني كيف تعمل المنظمة على وضع خطة لزيادة حصتها على حساب المنافسين. إنها من الجانب النظري: كيف تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية 4

تقوم المؤسسة بدراسة بيئتها الخارجية وأدائها الداخلي من أجل تحديد موقف استراتيجي، ثم تقوم بتحديد الملامح العامة للاستراتيجية المتبعة، ويتم ذلك بالأخذ بعين الاعتبار بعض الأمور، كالإبتكار وتحمل المخاطرة، والميزة التنافسية شرط نجاح المؤسسة في المستقبل مما يعين ضرورة نهج إستراتيجية محددة سلفا، لتحقيق هذه الأهداف المستقبلية .

[1] عايدة سيد حطاب، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**،(القاهرة: دار الفكر، 1995).ص 37 .

[2] فايز جمعة صالح النجار، **نظام المعلومات الإدارية**،ط2،(عمّان:دار و مكتبة الحامد،2006)، ص، 271.

[3] ماهر احمد،**الإدارة الإستراتيجية**،(الإسكندرية :الدار الجامعية،1999)ص 20.

[4] Borney Jay B.,Hesterly Williams, **strategic management and competitive advantages: , concept and cases,** (Upper saddle River, new Jersey :Pearson Education, Inc 2006.)

إن كلمة الإستراتيجية يونانية الأصل تتكون من شطرين الأول **Stratos** ويعني الجيش ،والثاني **Agos** ويعني أقود، وبالتالي فكليهما تقصد أقود الجيش و نستنتج انه مصطلح عسكري يعبر حسب ما حدده **Clausewitz** (أنظر الملحق رقم5)على أنه :((فن استخدام القوى العسكرية من اجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي، فالإستراتيجية هي تخطيط وتطبيق السياسات ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة)). [1]

يعرفها **Chandler**(أنظر الملحق رقم5) أن الإستراتيجية هي إعداد الأهداف الغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف. 2

وحسب **Ansoff** (أنظر الملحق رقم 5) فيرى أنها مجموعة من القرارات التي تسير سلوك المؤسسة. 3

وبصفة عامة فإن الإستراتجية تصف طرق تحديد المؤسسة لأهدافها، وذلك مع الأخذ بعين الإعتبار الفرص والتهديدات، وكذا موارد المؤسسة وإمكانياتها المتاحة ،كما يجب أن تكون الإستراتيجية مرنة يمكن تغييرها حسب الظروف الملائمة وشاملة لكل متغيرات المؤسسة الداخلية والخارجية، وأن تكون صالحة لفترة زمنية معينة وليست بصفة دائمة، فهي أيضا ذاتية ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفقط. وهذا كله مرتبط لا محالة بالمعلومة الموفرة، فالإستراتيجية مبنية على المعلومة أولا وأخيرا.[4]

-التعريف الإجرائي للإستراتيجية : خطة شاملة رئيسية تهتم بوضع وتطوير مجموعة من البدائل الإستراتيجية، تحدد من خلالها كيف تحقق المنظمة كلا من رسالتها وأهدافها من خلال الميزة التنافسية التي تملكها، معتمدة على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. إنها من الجانب النظري كيف تحصل المنظمة على ميزة تنافسية ؟.

---

[1] دادي عدون ناصر، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**،(الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)،ص،8.

[2] Thiert R, **la Stratégique de l'entreprise ;(** MC Grain Hill Edition 2eme Edition 1991), p15

[3] لاوش غنية ،**دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة،** دراسة حالة مجمع صيدال ،شهادة ماجستير غير منشورة ،فرع إدارة أعمال، 2001 /2002 . ص 61.

[4] Hamadouche A, **Méthode et outils d'analyse stratégique**, (Alger : Edition Chihab, 1997).p 25

مفهوم الإدارة الإستراتيجية: لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية، ومن هذه التعاريف مايلي :

ما قدمه **رابير Robert** حيث يقول إنّ الإدارة الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات المختلفة بتخصص وإدارة موارد المؤسسة ،من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة .كما يعرف **Ansoff** الإدارة الإستراتيجية على أنها العلاقات

المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن نذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن يحققها.1

أمّا **Row & Al** فقد حدد مفهوما تنظيميا للادارة الإستراتيجية حيث أوضحها بأنها تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ،وأنّ هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة ،الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صيانة الإستراتجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المؤسسة.2

وخلاصة القول أنّ الإدارة الإستراتيجية هي نظرة داخلية إلى الخارلا ،تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد ،أي هي مجموعة من القرارات تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة ووسائل تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك ،ويتم اتخاذها واختيار أفضلها بشكل ينشɛ التكامل بين أجزاء المؤسسة، ويعمل على تضافر جهودها وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبيئتها وبين حاضرها ومستقبلها بحيث تسير الكل وفق الوجهة التي تحقق أهدافها.

- **البيئــــة :** تتكون من القوى الفاعلة والشركاء واللاعبين في محيط المنظمة ،الذين يؤثرون على الشركة حيث تصبح اليقظة الإستراتيجية منصبة على سلوك الفاعلين القادرين بواسطة قراراتهم ونشاطهم على خلق تأثير ملحوظ عليها في المستقبل المنظور والبعيد، وتتكون هذه القوى من المنافسين والموردين... .

[1] عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن21** ،(مصر :مجموعة النيل العربية،1999)،ص ،33.
[2] Karlof, B **, la stratégie des affaires** (Alger : édition OPU) p.143.

البيئة الداخلية: هي تلك البيئة الخاصة بالمؤسسة ذاتها من حيث الأفراد العاملين بها والقدرات الإدارية المتاحة لها،وما تتمتع به المنظمة من جوانب جيدة وأخرى غير جيدة في الأداء الخاص بها.1

كما ترتبط ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل المؤسسة ، وترتبط ارتباط عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة ،وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج .

-**البيئة الخارجية :** هي تلك البيئة التي توجد خارج المؤسسة وبطبيعة الحال فإن المنظمة تستطيع أن تسيطر وتتحكم في بيئتها الخارجية من خلال ما تتخذه من قرارات أو سياسات، و البيئة الخارجية للمؤسسة تنقسم إلى بيئة خارجية عامة،تتضمن كل من عناصر البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والفنية والدولية والمالية ،وبيئة خارجية خاصة وتشمل كل من المنافسين، الزبائن ،الموردين المستهلكين [2]والحكومة والنقابات العمالية والمهنية، وكما ذكرنا سلفا إذا كانت المنظمة تستطيع أن تسيطر وتتكلم في بيئتها الداخلية فإنها لا تستطيع تحقيق مثل هذه السيطرة والتحكم في عناصر بيئتها الخارجية.

-**البيئة الخارجية العامة:** هي الخصائص والعناصر التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال وتتأثر بها وتنبع من البيئة المحيطة.

-**البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة):** هي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تميز صناعة معينة عن غيرها من الصناعات، ومن أهم هذه الخصائص عدد المنتجين والموردين وتدخل الدولة

[1]عبد السلام، أبو قحف، **أساسيات التسويق**، (جامعة الإسكندرية:قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة،2002). ص،88

[2] المرجع نفسه،ص ص،89-90.

والمنتجات والتكاليف.والسلطات العمومية ومراكز الضغط والحكومات والزبائن، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل المنظور .

-**الفـــــرص :**أوضاع أفضل للشركة ومجالات يمكن أن تحقق الشركة في ظلها ميزة نسبية عن المؤسسات المنافسة.

-**التهديـــدات :** المشاكل ،الأخطار أو الأضرار المحتملة للشركة، قد تنشأ عن تغيرات غير إعتيادية في الظروف البيئية ،ولذا على الشركة تفاديها أو التعامل معها .

إستراتيجية اليقظة:إستراتيجية اليقظة تحتوي على مراحل محددة، عبرها يمكن لمختلف الفاعلين الإشتراك فيها، و الهدف النهائي لهذا المسعى هو تحويل المعلومات إلى معارف بشكل يعظم قيمة اتخاذ القرار الحكيم من طرف المؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن التأكيد على أن المعلومة هي المادة الأولية للاستعلام، وأن الإستعلام هي معلومة مجربة، مناسبة ومفيدة، تتوافق مع حاجة الشخص المستقبل لها.

اليقظة الإستراتيجية La veille startégigue: هي السيرورة المعلوماتية أو السياق المعلوماتي الإرادي الذي من خلاله المؤسسة تسعى إلى الإصغاء الإستباقي الإستشرافي لإشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الجزئية وغير مؤكدة) لمحيطها السوسيو اقتصادي بهدف اكتشاف أو إبداع فرص والتقليل من الأخطار والشكوك.

تعبير شامل وعام يجمع عدة أنواع من اليقظة على غرار اليقظة التكنولوجية التجارية التنافسية... الخ.

إحدى الطرق المسيرة لضمان النجاح المستمر للشركات في بيئات شديدة التنافس ويقصد بها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية

بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها. تتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية بغرض تغذية الثروات الإستراتيجية .

اليقظة الإستراتيجية أيضا تشير إلى السياق المعلوماتي الذي يتكون ويشمل جميع المعلومات ذات الصفة الإستباقية والتنبؤية، عادة ما تكون جزئية Fragmentaire لإحداث ما، ومؤهلة للإشارة إلى مستوى ضعيف في الإدراك .Perception.

نقول أن هذه المعلومات متميزة بسبب استعمالها في أهداف وحوائج استباقية، فهذه الخطوة يتم اتخاذها من طرف المؤسسات بغية ضمان مراقبة فعالة للبيئة، واكتشاف جميع المعلومات المحتملة التي بإمكانها أن تأثر على وضعية الشركة ومكانتها،هذه المعلومات المجمعة والمعالجة تمثل قاعدة معلوماتية تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات.

تعرف اليقظة على أنها نشاط متواصل ومستمر بقدر كبير من التكرار، تهدف إلى مراقبة فعالة للبيئة التكنولوجية، التجارية...إلخ من أجل استباق التطورات.

يتعلق الأمر إذن بوسيلة للبحث وتطوير الامتيازات التنافسية من أجل فهم التغيرات الخاصة في البيئة المحيطة.إذن اليقظة هي "المراقبة العامة والذكية لمحيط أو بيئة المؤسسة إلى رصد المعلومات الحقيقية الحاصلة للمستقبل"1.

كما تعرّف اليقظة الإستراتيجية: (أو المسح البيئي) هي الطريقة لمعرفة بيئة الأعمال الجارية لشركة ما عن طريق استغلال المعلومات الإستراتيجية المتوفرة في محيط الشركة، وتتضمن تلك المعلومات: وضع الشركة، منافسيها، عملائها والمؤسسة أو الشركات الأخرى ذوات العلاقة في عالم التجارة.

[1]- Mission D'ingénierie touristique RHONE- ALPES**, la veille applique au tourisme**, les dossiers documentaires N°=14, juillet 2006, p 04.

التعريف الإجرائي لليقظة الإستراتيجية: "إن اليقظة الإستراتيجية ما هو إلا نظام معلومات للمؤسسة موجه أصلا نحو البحث في المحيط الخارجي و الداخلي، من أجل هدف الإبداع واتخاذ القرارات الإستراتيجية".

هناك أربع مهمات لليقظة الإستراتيجية:

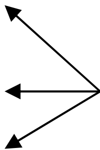
1- مراقبة المحيط الاستراتيجي.

2- اكتشاف في وقت مبكر المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث (الإشارات الضعيفة).

3- معالجة وغربلة المعلومات التي يمكن أن تأثر على وضع حيز التنفيذ مختلف مركبات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

4- ضمان نشر وتوزيع المنتقى للمعلومة للأشخاص المناسبين فقط، والمخول لهم الحصول عليها.

اليقظة الإستراتيجية هي



فائدة تنافسية

عامل تنافسي

عامل مفتاح نجاح

خلية اليقظة Cellule de veille: مجموعة من الأشخاص مكلفون بالبحث ، تجميع وتحليل المعلومة حول البيئة، من أجل مؤسسة ما، وبعدها تعمل هذه الخلية على نشر المعلومة لأصحابها المعنيين بها، ومن أجل أن تكون فعالة يجب أن تكون قريبة بالقدر الكافي من المديرية العامة ومن أن تركز نشاطها وعملها على المحاور الإستراتيجية للمنظمة.

المعلومات الإستراتيجية : على أنها المعلومات التي تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بنشاط صناعي أو خدماتي من أجل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي ،وتشمل المتغيرات مشاريع المنافسة، طرق الإنتاج والتسويق ،خصائص المنتجات وطرق تسويقها، أساليب التوريد والمواد الخام الجديدة بالتشريعات، القوانين، خدمة الزبائن ورضاهم .

الإستباقية anticipation : الإستعداد لاكتشاف الحالة أو الحدث قبل وقوعه في الواقع ، فهذا ممكن إذا قمنا بوضع نظام للأصغاء ومراقبة البيئة، وكلما كانت هذه الاستباقية مبكرة كلما تمكنت المؤسسة من امتلاك حاشية من العمال تسمح له القيام برد الفعل.

استباق حدث ما (سواء كان فرصة او خطر محدق) ناتج بين مقارنة البعد الزماني الذي تم حدوث الواقعة (على سبيل المثال خطر) والوقت اللازم للمؤسسة .

الأستباقية: اكتشاف حالة قبل أن تتحقق واقعيا "Anticipation".

-المعلومة الأستباقية l'information anticipée: هي المعلومة التي تسمح باستباق وتوقع الحدث ونشاط فاعل في المحيط فيما يخص الفاعل من البيئة.و المعلومات الاستباقية هي على شكلين:

1 - المعلومات الآنية : التي تعلمنا حول حاضر الفاعل الدائم pertinent.

2 - معلومات الإنذار المبكر: les informations d'alerte précoce التي تسمى أيضا المعلومات الناقصة وغير مؤكدة والتي تستعلم حول بداية حدث ما .

الإصغاء والإستماع Ecoute: حواس الإنسان الأساسية ضرورية في العديد من الوظائف وخصوصا في اليقظة الإستراتيجية. الإستماع النشط يحتاج إلى حالة تأهب و الانفتاح على الغير وهي سلوك يجب فرضه .هذه الصفة ضرورية جدا في حالة النقاش والحوار او المراسلة وحتى في المفاوضات.

-الذكاء الإقتصادي: تعرفه اللجنة التنافسية الفرنسية :((مجموع العمليات المتناسقة بين المعالجة، النشر، التوزيع وحماية المعلومة، المفيدة والنافعة لرجال الإقتصاد،والتي جمعت في ظروف جيدة ونوعية من الوقت والمال)).

تقتصر هذه المعلومات على الشركاء الذين قد يؤثرون على الشركة مثل المنافسين الموردين العملاء مراكز الضغط الحكومات ... الخ (الحاليين والمحتملين).

* **الهدف Cible:** هدف اليقظة الإستراتيجية يكشف عن مجالات الفاعلين (زبائن ، ممولين ، منافسين ..) والمواضيع التي من أجلها تقوم بتجميع المعلومات.

-**مصادر Sources معلومات اليقظة الإستراتيجية**: يمكن أن تكون **رسمية Formelle** (وثائق ، قواعد معطيات ، أنترنيت) أو **غير رسمية Informelle** (ملاحظات ، إشاعات...).

-**التجسس الصناعي:** وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين لكن بعض رجال الإدارة يعارضون في استخدام التجسس هذا باعتباره جريمة، بينما يؤيّده آخرون على أساس أنّه في ميدان الأعمال، وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة كالتزوير والنصب والتلفيق.

كأن يتم تقديم منتجات ذات أسماء تجارية مشابهة لعلامات مشهورة، كالساعات والعطور والقرصنة ورشوة العاملين في المنظمة المنافسة والتصنت على نشاطاتها وسرقة تقاريرها بالإبتزاز والتهديد وسرقة تصميمها.

-**أساليب التنبؤ:** وهي أساليب كمية وغير كمية، وتتلخص في النماذج التالية:

* السلاسل الزمنية وتحليل الإتجاهات* بناء النماذج. * نماذج الإقتصاد الرياضي.* تحليل الإنحدار.

* تقدير رجال البيع.* وأسلوب دلفي.* الغصن الذهبي.* الجماعات الصورية.

-**أسلوب دلفي:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يراد معرفة التنبؤ المتوقع حدوثه في البيئة التكنولوجية، حيث يتم استقصاء الخبراء في التكنولوجية في المنظمة،بهدف معرفة آرائهم بالتطور التكنولوجي المحتمل.ويتم جمع إجاباتهم لاكتشاف أي اختلاف في الآراء ثم يلي ذلك إرجاع الآراء المختلفة ،وتستخدم هذه الطريقة للتنبؤات بالزمن الأكثر احتمالا لحدوث أي تغيرات تتناسب مع كل مؤلف يحتمل حدوثه .1

[1] عبد العزيز صالح بن حبيور ،،**الإدارة الإستراتجية:إدارة جديدة في عالم متغيّر**،ط1،(عمّان :دار المسيرة للنشر و التوزيع،2004). ص 180

المصادر الرسمية: المؤسسة عند إنصاتها لبيئتها ،تأخذ بعين الإعتبار التشكيلات السياسية ،الاقتصادية والثقافية وليس فقط التكنولوجية. واستنادا إلى الصحافة المتخصصة فإن إطارا ما في مؤسسة يستغل ما متوسط 30 % من وقته في البحث عن المعلومات المختلفة، وعن المصادر الرسمية المرجّحة لأن توفر عناصر مفيدة. يمكننا الإحتفاظ بالدراسات وتوصيات المؤتمرات وبراءات الاختراع، المراجع ،الكتب ،الأفلام الوثائقية ،الروبرتاجات التلفزيونية والإذاعية وكذا التقارير والنشاطات ،بما ذلك المعلومات الداخلية من تقارير المهمّات .إنّ خدمات المؤسسة مرتبطة كلها بالمعلومة الإستراتيجية.

-المصادر غير رسمية: كلما كانت المعلومة رسمية، كلما تطلب وقت أكثر للحصول عليها، وقلت بالتالي أهميتها ،وفي أغلب الأحيان إمتلاك المعلومة قبل المنافسين تشكل الميزة الإستراتيجية الكبرى التي تبحث عنها المؤسسة. ولذلك تلجأ المؤسسة إلى المصادر غير رسمية والتي طبعا لا تصبح مفيدة إلاّ بعد معالجة مناسبة لها. إنها ليست المقصودة ولكن الصياغ الذي استخدمت فيه .

-الإختراع والبحث والتطوير: هو كل جديد من المعلومات العلمية، والذي يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي أو أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة شكل معين وعليه فالفرق بين الإبداع التكنولوجي والاختراع يتمثل في التحول من الملموس إلى الفعلي.

أما البحث والتطوير فالمقصود منه كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب و طرق إنتاالا منتجات مادية استهلاكية او استثمارية مباشرة،عبر المخابر المعدة خصيصا لهذه الوظيفة والتي وجب أن تعنى بالعناية الفائقة لأن تتميز المؤسسة عن باقي المنافسين.

-ƨ5! الإƨtγǘ! ﮋي المDƨƨh : ينبغي أن نضع فيه أشخاصا يتمتعون بالذكاء والحذاقة ويجمعون مزايا المخبر بمزايا رجل الأعمال .

المناﮋƨh Concurrence: في الاقتصاد تعني التنافس المتواصل والمستمر بين الشركات والمحلات التجارية على جزء من النشاط التجاري بهدف الحصول على فوائد وامتيازات من نوع معين ،كاضطرار المنافسين إلى تعديل الأسعار، تقديم خدمات خاصة عروض تشجيعية ،التعديل من البضائع والخدمات المقدمة ،وسائل الإعلان والترويN وما شابه ذاك .

-نظا! المγ‡ǰNما ا : مجموعة من العناصر البشرية المادية البرمجيات الإجراءات متفاعلة فيما بينها، قصد جمع معالجة تخزين وإرسال المعلومات اللازمة لحسن اتخاذ القرارات المناسبة والتسيير الجيد بالمؤسسة مع ضمان الاتصال الدائم بين مختاف الجهات المتعاملة مع المؤسسة .1

- المγرﮋƨh: في ظلّ ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فإن المؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

وتنقسم المؤسسات التي تتنافس على أساس المعرفة إلى أنواع :

أ - مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل مراكز التطوير والبحث، شركات تصميم البرمجيات

ب - مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل المستشفيات والجامعات.

ﻠﻠ - مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل البنوك الخطوط الجوية.2

---

[1] عبد الفتاح مراد، **التجارة العالمية (موسوعة)** ج3 ،ص 140

[2] السيد غراب،**نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري**،(الإسكندرية:مكتبة الإشعاع ،1999،) ص ،29.

-تاريخ التخطيط الأستراتيجي: إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على الشركة وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل فهو اتخاذ قرارات مسبقه قبل الحاجة إليها فعلا.أمّا التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فالتخطيط الاستراتيجي إذا هو :

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة
- التبصر بملامح الشركة في المستقبل
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل
- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة .[1]

- **الأستباقيـــة Anticipation :** إستباق حدث (على سبيل المثال فرصة أو خطر ما) ينتج عن مقارنة بين الفرق في الوقت بين إنجاز الحدث على سبيل المثال الخطر والوقت المناسب أو اللازم للقيام برد فعل على هذا الحدث.

-المعلومة الأستباقية: هي المعلومة التي تسمح باستباق حدث أو فعل لفاعل من المحيط فيما يتعلق بالفاعل من المحيط المعلومات الاستباقية نوعان :

- المعلومات المحتملة التي تعلمنا بالقدرات لفعل دائم .

- معلومات الإنذار المسبق والتي تعلمنا إشارة بداية حدث ما.

-المترصدين Traqueurs / Capteurs :هو الأشخاص المكلفين بالذهاب إلى مصادر المعلومات وجمع المعلومات المترصدون والمتعقبون يمكن أن يكونوا متجولين أو مقيمين (Itinérants

[1] محمد صالح الحناوي ،**الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة** ،(الإسكندرية ،الدار الجامعية طبع ، نشر وتوزيع 1999/ 2000).ص ص 17 ،

sédentaires) . وهو شخص مادي أو معنوي (إنسان أو تقنية) لنظام اليقظة، مكاف بجمع الإشارات والمعلومات المتعلقة عادة بمحور مراقبة محدد.

-المصادر Sources : مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تكون رسمية Formelles (وثائق، قواعد البيانات، الانترنيت .. الخ) أو غير رسمية informelles. (ملاحظات، إشاعات ...)

- المعلومة الجزئية غير المؤكدة: Information fragmentaire et incertain (IFI):

هي بقايا فضلات المعلومات التي تستعمل حول الإحداث والتطورات ليس بالضرورة في بدايتها والتي بإمكانها أن يكون لها نتائج هامة على المؤسسة معلومة جزئية يمكن نسبيا تعريفها على أنها إعلان عن خطر او عن فرصة ما، يمكن أن تأخذ أشكالا عدة إشاعة وهي أيضا مبهمة غامضة .

المعلومات المحتملة les information potentielles: تعلمنا حول حالة محتملة ،عن قدرة التصرف لفاعل مستهدف من طرف اليقظة الإستراتيجية، فالمعلومة المحتملة هي على العموم توضيحية (وصفية) عند الاقتضاء تكون مشفرة.

-المعلومة الإستراتيجية: يجب القول ((معلومة ذات ميزة إستراتيجية)) هي المعلومة التي تسمح للمسؤولين لاتخاذ قرار هام استراتيجي للمؤسسة الميزة الإستراتيجية للمعلومة تتعلق بقدرة المسؤول على استعمال هذه المعلومة.

-[illegible] / المناسبة Pertinence: معلومة المناسبة هي المعلومة التي تتعلق بفاعل أو موضوع مستهدف من طرف اليقظة الإستراتيجية.

-الفاعل Acteur: هو شخص أو مجموعة من الأشخاص أو التنظيم المحتمل لاتخاذ القرارات التي بإمكانها التأثير على بقاء مؤسستنا في إطار اليقظة الإستراتيجية ويتعلق الأمر أساسا بالفاعل الخارجي إلى مؤسستنا .

-نشــــر Diffusion: هي العملية التي تشمل إعطاء وتقديم المعلومة للشخص المحتمل الذي يحتاللا إلى إستخدامها.

-المعالجة Traitement: وسياق تحويل المعلومات الجزئية وغير مؤكدة تحت شكل تمثيلي

(تمثيل Puzzle) المفيدة لعمل المسيرين وكذلك معالجة المعلومات الجزئية وغير مؤكدة ليس بمرادف المعالجة أو التحليل الإحصائي في بعض الأحيان.

-الإشارات الضعيفة Signaux faibles: إشارات الإنذار المبكرة هي تلك المعلومات التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث، وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة، وصعب تمييزها وهي تأخذ أشكالا عديدة ،كالإشاعات مثلا .[1]

الفعالية Efficacité : لقد عرف Etzioni(أنظر الملحق رقم1) الفعالية على أنها درجة القدرة على تحقيق الأهداف المعينة والمحددة من قبل المؤسسة لها مفهوم واسع وغير مدقق ،غير أن المؤسسة يمكن أن تكون كفوءة والعكس صحيح وتتعلق باستعمال الوسائل من اجل الوصول إلى النتائج المرجوة، في إطار الأهداف المسطرة، فلقد عرفها على أنها مقررة أي معرفة معينة على تغيير وضعية العمل والتي في حالة بقائها تمثل عقبة في وجه المؤسسة، ولقد ركز هذا التعريف على الكيفية التي يتم بها استعمال الوسائل وعدم أعطاء أهمية لمذا والتي تمثل مصداقية الأهداف او ماذا تمثل منفعة النتائج.[2]

النجاعــة Performance : كثيرا ما يعبر عن النجاعة بالفاعلية التي تترجم في تحقيق الأهداف المسطرة غير أن هذا التعريف ناقص كون انه لا تهتم بتكاليف تحقيق الأهداف وما يلاحظ ان الفعالية تهتم

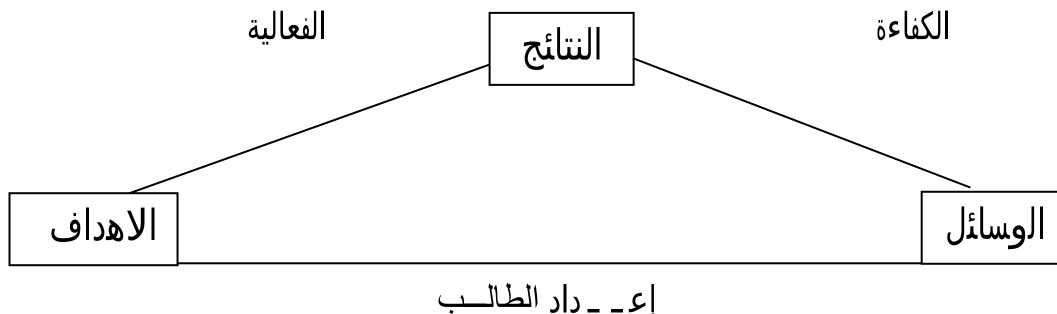
---

[1] http://www.sup.adc.education.f1/bib/pub/guide/veilkle/glossieur .htm

[2] Kalila michel, **structure d'entreprise ; réalité, déterminant, performance. (**edition economica , paris ,1995) .p 328

بالمخرجات وهي تحقيق الأهداف اما الثانية تهتم بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات أي تكلفة تحقيق الأهداف .

ترتبط نجاعة أو أداء المؤسسة برقم أعمالها المحقق، القيمة السوقية وكذا الإبتكار والإبداع لذا فهي عبارة عن العلاقة بين المفاهيم نتائج الوسائل والأهداف تستلزم ثلاث معطيات ملخصة في الشكل أدناه. 1



إعـ ـداد الطالـــب

ومن الملاحظ أن كل من الفعالية والكفاءة والميزانية تحقق مستويات مرتبطة في حالة تفاعلهم مع بعض، ولعل أن هذا المفهوم ينقسم في المحيط التنافسي إلى :

نجاعة تنافسية وذلك باستحواذ على ميزة تنافسية تجعل من الممكن على المؤسسة التغلب على منافسيها وتقديم أفضل خدمة لزبائنها والتي تتمثل في ثلاث معايير وهي: الحصة السوقية ،إرضاء الزبائن، معدل الوفاء.

نجاعة تنظيمية وذلك بالإحتفاظ بالتنظيم الأمثل للحفاظ على نجاعة المالية وغيرها للمؤسسة وتحسين أدائها ويمكن تمثيلها في المناخ التنظيمي ،الثقافة التنظيمية، القدرات الإدارية ... .

المعلومة الإستراتيجية Information stratégique: معلومة تحتوي عناصر قادرة على المساعدة في تحديد، تغيير، أو إعادة نشر إستراتيجية المؤسسة.

المعلومة المفيدة: هي المعلومة المناسبة والمستغلة مباشرة من طرف مستعملها.

[1] Marcheznay M & Faurcade C, **gestion de la PME PMI** ,(édition ,Natha, 1997) PP 101 – 103

نظام اليقظة Système de veille: مجموع مهيكلة تجمع عدة مؤهلات، تعمل على الاستجابة لحاجات اليقظة.

المتيقظ veilleur: هو شخص مادي أو معنوي في بيئة عامة أو خاصة مكلف بالبحث، جمع، ترجمة، تخزين وتوزيع المعلومة المكتوبة أو الشفهية في أكثر من ميدان، يضمن بذلك سيرورة اليقظة الإستراتيجية.

11) - صعوبات الدراسة:

1- صعوبة فهم بعض المعلومات التقنية والعلمية في الموضوع.

2- معظم المراجع كانت باللغة الأجنبية، مما دفع الباحث إلى الإستعانة ببرمجيات الترجمة ومترجمين وبالتالي تضييع الكثير من الوقت.

3- فقدان المراجع (الكتب) في المكتبات حتى وإن أراد الباحث إقتناءها.

4- تم قبولنا من طرف المؤسستين المختارتين بعد ثلاث أشهر من تقديم الطلبات، وهذا بشقّ الأنفس ورفض المؤسستين المتبقيتين.

5- قصر الفترة الزمنية المحددة للطالب من أجل انجاز عمله، مما يخلق عنده قلق وحالة من التسرع تصل في بعض الأحيان إلى فقدان التركيز و حتّى ورود فكرة التخلي عن الموضوع.

مقدمة:

عرفت البشرية لأزيد من قرن من الزمن تطورات مذهلة وجريئة ،غيرت من نواحي الحياة في جميع المجالات،مما زاد في ازدهار المجتمعات الإقتصادية والدفع بعجلة النمو والتطور نحو الأمام، ولقد تعددت الفترات التي عايشها ومرّ بها الإنسان حتى وصل إلى ما هو إليه الآن من تحضّر ورقي .

وواصل هذا التطور مسيرته بفضل التطور العلمي المذهل ،وأعطى له دفعا قويا نحو الأمام الذي مهّد الطريق لظهور ثورة أخرى جديدة هي ثورة المعلومات .

فنحن نعيش حاليا في عصر انفجار المعلومات وتوالد المعرفة وتراكمها بطريقة متسارعة تعجز القدرات العالية للإنسان على الإلمام بها ،ويعبّر عن ثورة المعلومات حاليا في التطور المتزايد لأنظمة المعلومات والبرمجيات ،وفي بنوك المعطيات وشبكات الإتصالات وفي التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي **l'intelligence artificielle** ،ويعتقد أن حضارة اليوم والمستقبل هي **حضارة الموجة الرابعة** التي تستند على المعلومات كمادة أولية وأساسية لها .

أين استطاعت تكنولوجيا المعلومات الحديثة أن تخلق اقتصاد معلومات يختلف عن الإقتصاد الصناعي المتطور، الذي يختلف عن الاقتصاد الزراعي في الماضي وهذا ليس معناه أن المؤسسة إستغنت عن الموارد الأساسية والأولية الأخرى (المادية ، البشرية ، المالية)، وإنما اقتصاد اليوم أصبحت وظائفه تسيّر بالمعلومات ،التي هي من أهم الوظائف التنافسية بالنسبة لمؤسسة اليوم .

- فما هي أساسيات ومفهوم المعلومة ؟
- ماهي أهميتها ودورها ومراحل إنتاجها في المؤسسة ؟

هذه الأسئلة وأخرى سنحاول الإلمام بها في هذا الفصل .

الفصل الأول(1): المعلومة، مفاهيمها و تطوراتها.

المبحث 1- التعريف

كلمة المعلومات **informations** أصلها من اللغة اللاتينية **informare** والتي تعني صيانة العالم[1]،وهناك من يقول أن **informare** تعني وضع الشكل باللاتينية.[2]

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين البسيطين أنهما قدّما فقط ترجمة لكلمة **informare** اللاتينية، دون تقديم مفهوم واضح حول المعلومة.

فهناك تعاريف أخرى تقول :

* المعلومة تظهر مثل الخبر الذي يسير المعرفة والعلم حول موضوع أو شيء ما.[3]

والمعلومة هي الخبر الذي ينمي معرفتنا حول موضوع ما. [4]

وهنا نلاحظ من خلال هذا كله أنها تتفق على أن المعلومة عبارة عن خبر يفيد المعرفة وينميها ، ولكن لا يظهر حقيقة المعلومة وماهيتها فهي تعاريف ناقصة بعض الشيء.

المعلومة كلمة تتداول على لسان كل واحد منا خاصة في العصر الحالي، أين أصبحت حديث السياسيين وكذا الإقتصاديين، وأصبح الكل يتهافت للبحث عنها فهي مورد بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية،وتعرف بأنها القيمة المضافة للرأس المال المادي، أين يمكن إنتاجها تخزينها وتوزيعها بعدما كانت هذه الكلمات تستعمل بالنسبة للموارد المحسوسة والمادية فحسب، فأصبح سلاحا إستراتيجيا بالنسبة للإقتصاديين كما كان الحال بالنسبة للسياسيين ورجال الإعلام والعسكريين .

من الصعب تقديم تعريف واحد وشامل للمعلومة لتعدد استعمالاتها ،في مختلف المجالات أين سنكتفي ببعض التعاريف التي نرى أنها تخدم موضوع بحثنا منها التعاريف التالية :

يقول **ميلاز Melaz** إن المعلومة هي كل إشارة رسالة أو إدراك ، لها تأثير على سلوك الفرد أو حالته المعرفية، في حين يعرف **ريكس Reix** (أنظر الملحق رقم5)المعلومة على أنها كل ما يقدم للأفراد معرفة ويغير من رؤيتهم للأشياء، ويقلص من حيرتهم . [5]

---

[1] ANELKA (T) et OL, **Economie d'entreprise,** (paris : édition Bréal ,1999), p. 98

[2] CHARRON (J.L) et SEPARIS**, Organisation et gestion de l'entreprise manuelle et application,** (paris : DUNOD, 1998), p. 302.

[3] REUZAN (M)**, Economie d'entreprise ;organisation ,gestion et stratégie d'entreprise** (paris :édition, ESKA, 1993), p.71.

[4]- بومزال جميلة، **أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية-**،(رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – فرع التسيير-)،جامعة الجزائر،2000. ص 12.

[5] Reix, **Système d'information et management des organisations** ,(paris :Vuibert , 1995),P24 .

أما **قاموس مصطلحات المعلوماتية** يرى أنّ المعلومات هي بيانات تمّ معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو استعمال محدد.

وعرفت المعلومة كذلك على أنها نتاج تنظيم وتبويب وجدول البيانات، بواسطة النظم إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة، ليستفيد منها المستخدم في سهولة ويسر.

ويدرك المتمعن في مجموع هذه التعاريف السابقة ،أن البيانات تشكل المادة الخام التي يتم تحويلها إلى معلومات .

يقول **سان تسو Sun Tsu** : "إذا لم تعرف عدوك ولا نفسك ستخسر جميع المعارك ".

Si tu ne connais ni ton ennemi ni toi-même tu perdra toutes les batailles

فالمعلومة حيز هام في حياتنا اليومية ،سواء الخاصة أو من الناحية العلمية والعملية ،فما ذا نقصد بالمعلومة يا ترى ؟

هناك عدة كلمات لا يفرق بينها عامة الناس رغم أن هناك اختلاف واضح بينها، فالمعلومة والمعطيات والبيانات والإستعلامات كلها كلمات تعني أشياء معينة ،وكل يهدف إلى مفهوم معين .

المعطيات

تعريف المعطيات على أنها:

* الأرقام أو الكلمات أو الرموز الخام يمكن أن تخزّن بأي أسلوب معين.[1]

العلاقة بين المعطيات والمعلومة مماثلة بتلك المتواجدة بين المادة الأولية والمنتوج النهائي.[2]

* البيانات أو المعطيات هي عبارة عن أرقام مجردة أو حقائق غير مرتبطة ببعضها البعض أو أنها غير متكاملة عن ظاهرة معينة، وهي في العادة تسجيل لما هو مرئي محسوس ومسموع. فالبيان ما هو إلا تمثيل للواقع على شكل أرقام وأحرف الهجاء والرموز.

إذن فالبيانات هي تلك الحقائق المتفرقة والمشوّشة، والتي لا يستفاد منها إلا بعد المعالجة،أين تكون المعالجة عادة بأنظمة الإعلام الآلي . ولمعالجة هذه البيانات تجد المؤسسة نفسها تستقبل معلومات صالحة للاستعمال ،وذات فائدة قادرة على التأثير في الفرد والمؤسسة.

نلاحظ بالنسبة للتعريفين أنّ المعطيات هي بمثابة الكلمات ، الأسماء أو الرموز وأرقام خام فإذا ما عولجت تحولت إلى مادة أولية التي تنشأ من خلالها المعلومة.[3]

---

[1] - كامل (ع.ع)،فادية(م.ع)،**نظم المعلمات الإدارية،مدخل إداري**،ط1،(الإسكندرية :مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 1999)،ص30.

[2] DAVID (G.B) et OL**, System d'information pour le management**, volume1, (Paris : édition G vermette Inc.et Economica, 1985),p.116.

[3] - لاوش غنية،مرجع سبق ذكره ،ص13.



المطلب 1: تعريف الإعلام للمعلومة.

1 - المعلومة عنصر أو نظام يمكن أن يرسل بواسطة إشارة او مجموعة من الإشارات .[1]
المعلومة يمكن اعتبارها كثنائية تضم الدال والمدلول.[2]

الدال : يمثل كل ما هو حسي إنساني، يلاحظ ما هو مجرد ملموس (المعطيات).

المدلول : يمثل تطابق وتفسير هذا الإدراك الذي يكون عن طريق الرموز الإشارات والحروف نتيجة العلاقة الموجودة بين المعلومة وأجهزة الإعلام، فإن بالنسبة لهم المعلومة عبارة عن إشارة ترسل وتستقبل، وهذا ما نلتمسه من خلال هذه التعاريف المادمة . فالإنسان يتلقى كل ما هو محيط به ملموس أو مجرد فناوله بتفسيرها وترجمته إلى رموز إشارات وأحرف، تفهمها الآلة فتعالجها وتخزنها.

المعلومة هي كل حديث يمكن كتابته أو توصيله، من أجل تقوية الثقافة في مجال معين[3] ويقال أن المعلومة رمز تعبيري يسمح بالإتصال.

المطلب 2- تعاريف الإداريين و المسيّرين.

- المعلومة هي معطيات سبق معالجتها ولها فائدة في ترشيد الوظائف.[4]
- المعلومة هي تلاقي لمشكلة ما مع مجموعة من الوظائف .[5]

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن المعلومة بمثابة مفتاح جوهري لحل مشكلة ما، فهم ينظرون للمعلومة كمورد هام للتقليل من عدم التأكد واتخاذ قراراتهم.

بينما كلمة (معلومات) في اللغة العربية مشتقة من كلمة (علم) ، وترجع إلى كلمة (معلم) أي الأثر الذي يستدل به الطريق ،من هنا إختلطت كلمة معلومات بمفاهيم وكلمات أخرى كالإعلام والاتصال فهذه الكلمة نفسها **information** بالإنجليزية استخدمت بديلا عن مفهوم الاتصال **communication** والإتصال الجماهيري **mass communication** وبديلا عن مفهوم الإعلام **information** والدعاية وغير ذلك من المصطلحات .

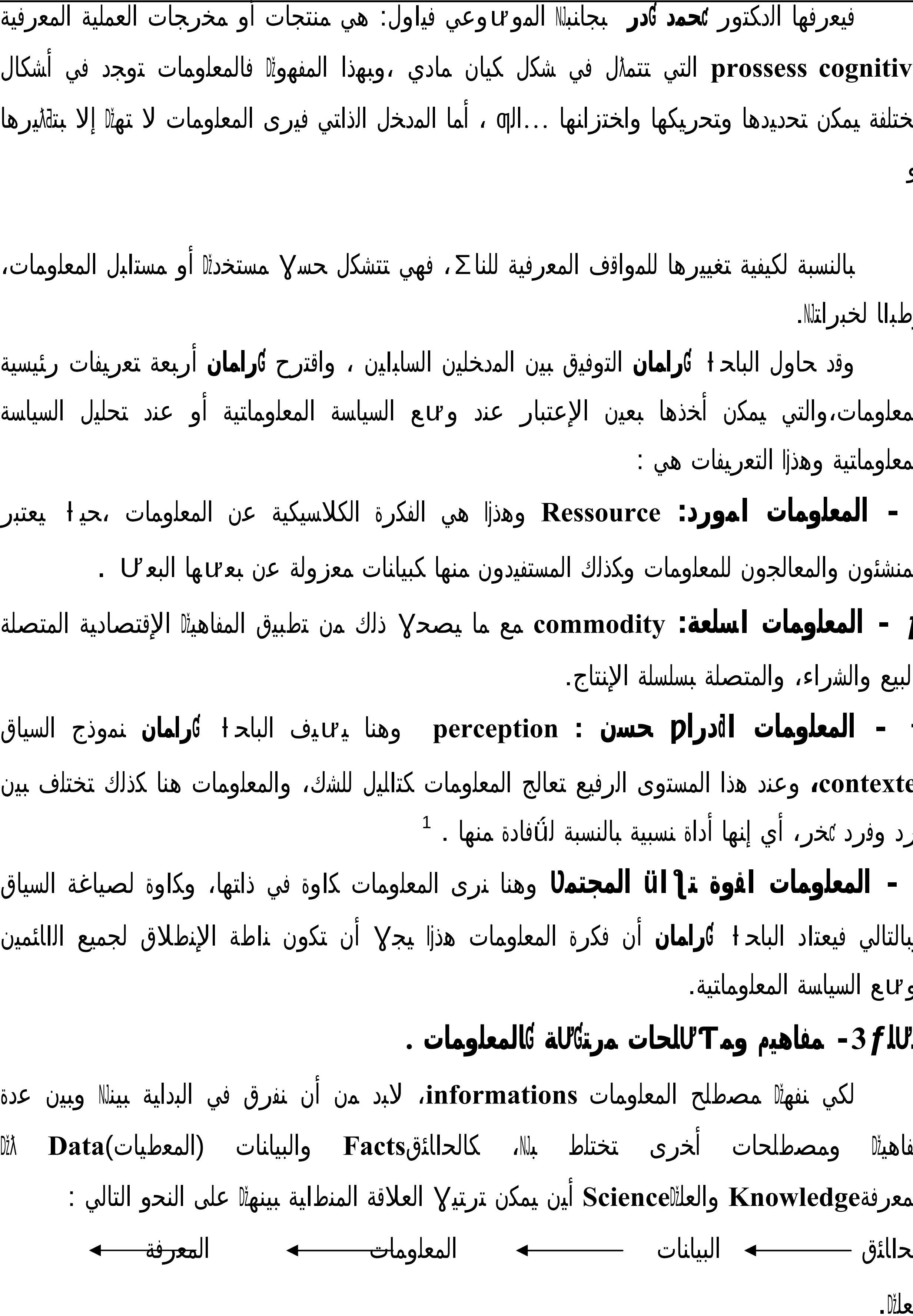
1- بومزال جميلة،مرجع سبق ذكره،ص17.

2 - Lalem (L), **l'information et l'entreprise de production de biens et de services**, document de l'institut des sciences économiques et de gestion.Alger.2000,p03

3- بومزال جميلة،المرجع السابق،ص12.

4- كامل (م.ع)،فادية(م.ع)، مرجع سبق ذكره، ص41.

5-Marciniak(R)et Rowe(F) ,**Système d'information :dynamique et organisation**, (Paris :Economica ,1997),p06.



فيعرفها الدكتور محمد بدر بجانب الموضوعي فيقول: هي منتجات أو مخرجات العملية المعرفية **prossess cognitive** التي تتمثل في شكل كيان مادي ،وبهذا المفهوم فالمعلومات توجد في أشكال مختلفة يمكن تحديدها وتحريكها واختزانها ...الخ ، أما المدخل الذاتي فيرى المعلومات لا تهتم إلا بتأثيرها أو

بالنسبة لكيفية تغييرها للمواقف المعرفية للناس، فهي تتشكل حسب مستخدم أو مستقبل المعلومات، وطبقا لخبراته.

وقد حاول الباحث **برامان** التوفيق بين المدخلين السابقين ، واقترح **برامان** أربعة تعريفات رئيسية للمعلومات،والتي يمكن أخذها بعين الإعتبار عند وضع السياسة المعلوماتية أو عند تحليل السياسة المعلوماتية وهذه التعريفات هي :

أ - **المعلومات امورد: Ressource** وهذه هي الفكرة الكلاسيكية عن المعلومات ،حيث يعتبر المنشئون والمعالجون للمعلومات وكذلك المستفيدون منها كبيانات معزولة عن بعضها البعض .

ب - **المعلومات اسلعة: commodity** مع ما يصحب ذلك من تطبيق المفاهيم الإقتصادية المتصلة بالبيع والشراء، والمتصلة بسلسلة الإنتاج.

ج - **المعلومات ادراك حسي : perception** وهنا يضيف الباحث **برامان** نموذج السياق **contexte**، وعند هذا المستوى الرفيع تعالج المعلومات كتاليل للشك، والمعلومات هنا كذلك تختلف بين فرد وفرد آخر، أي إنها أداة نسبية بالنسبة للإفادة منها .[1]

د - **المعلومات اقوة تكوين المجتمع** وهنا نرى المعلومات كاوة في ذاتها، وكاوة لصياغة السياق وبالتالي فيعتاد الباحث **برامان** أن فكرة المعلومات هذه يجب أن تكون ناطة الإنطلاق لجميع القائمين بوضع السياسة المعلوماتية.

3- مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالمعلومات .

لكي نفهم مصطلح المعلومات **informations**، لابد من أن نفرق في البداية بينها وبين عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى تختلط بها، كالحقائق**Facts** والبيانات (المعطيات)**Data** ثم المعرفة**Knowledge** والعلم**Science** أين يمكن ترتيب العلاقة المنطقية بينهم على النحو التالي :

الحقائق ← البيانات ← المعلومات ← المعرفة ← العلم.

---

[1] محمود علم الدين، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة**،ط1(القاهرة :دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2005.)، ص ص،10،11.

فالحقيقة هي شيء يتبين صدقه عن طريق الملاحظة، بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية. وكل مجموعة مختارة من الحقائق تشكل ما يعرف عامة بالبيانات، أو المعطيات التي يمكن استخلاص نتائج منها. والبيانات أو المعطيات هي جمع لكلمة بيان وتعني حقيقة معينة، وهي مشتقة من كلمة البيان أي ما بين الشيء من الدلالة وغيرها، وهي ما يطلق عليه باللغة اللاتينية **Datum** والتي استخدمت في اللغة الانجليزية كما هي، بينما تستخدم في اللغة الفرنسة كلمة **Données** وتعبر عن الأرقام، الكلمات

والرموزأوالحقائق والإحصاءات الخام ،التي لا علاقة بين بعضها البعض، ولم تفسر ولم تستخدم بعد أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من تستعملها .[1]

أما المعلومات وهو ما يهمنا وفقا لتعريف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات **لأحمد الشامي ود: سيد حسب الله:** فهي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لغرض اتخاذ القرارات ،أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها، أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية، وفي أي شكل. ويكون من الضروري أن تتوفر في البيانات بعض الخصائص لكي تعطي معلومات جيدة حيث يجب أن تكون البيانات :

-1على درجة كبيرة من الدقة وخالية من الأخطاء. 2-ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبر عن حقيقة الأمور.

3- شاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز يضيع معناها. 4-مناسبة للاستخدام زمنيا.

في حين أن المعرفة هي نتاج فهم وتبادل المعلومات، فالمعرفة هي مجموعة المعاني والمعتقدات والأحكام والمفاهيم والتصورات الفكرية، التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولات متكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به.[2]

ظهرت المعلومة كمورد اقتصادي مهم أيضا بالنسبة للمؤسسة فكيف وصلت إلى هذا المكانة أو بالأحرى ما هي التطورات والمراحل التي عرفتها المعلومة عبر امتدادها الزمني ؟

مبحث 2 - تطور وضعية ومكانة المعلومة في مختلف العهود.

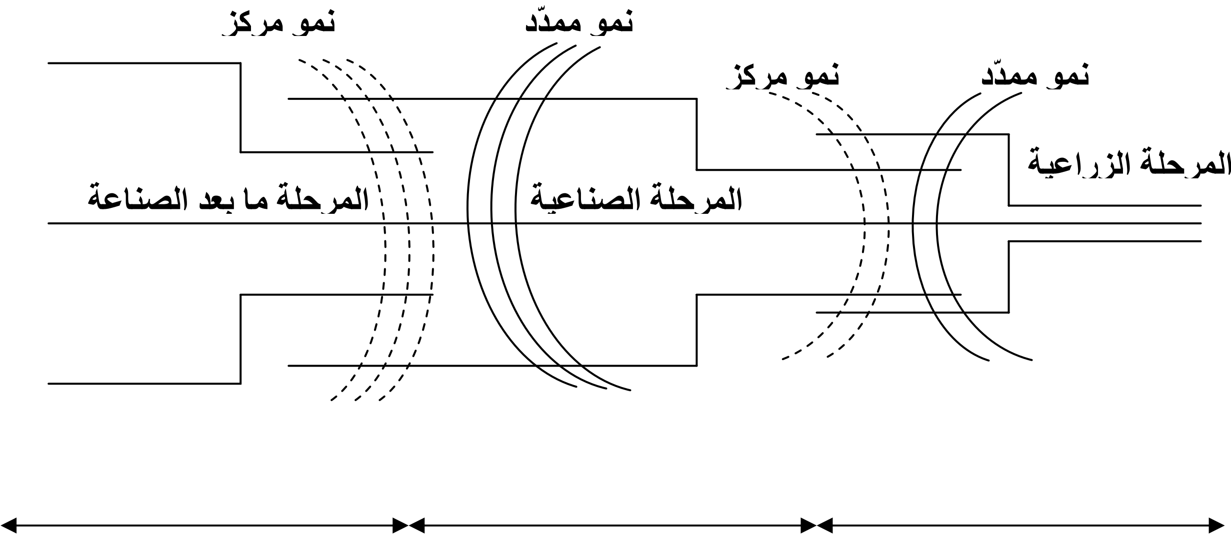
إستعرض **De Bants** (أنظر الملحق رقم5)في كتابه سنة 1995 ***نموذج جديد في تطور المجتمعات*** والذي يتمثل في الإنتقال إلى إقتصاد المعلومة وذلك من خلال الشكل التالي :

---

[1] - محمود علم الدين،المرجع السابق،ص ص10،11

[2] - المرجع نفسه ،ص ص13،14.إقتباس بتصرف.

الشكل رقم(1) :تغير المجتمعات وتطور القطاعات المسيطرة .[1]



نلاحظ من خلال الشكل أنه توجد مختلف مراحل تطور المجتمعات ونمط الإنتاج فيها ،بحيث تم الإنتقال من مجتمع ذو الإحتياجات القاعدية ، الذي يناسب المرحلة الزراعية، ثم إلى مجتمع ذو احتياجات ملموسة الذي يناسب المرحلة الصناعية، وأخيرا مجتمع ذو احتياجات غير ملموسة (الخدمات) ،والذي يناسب المرحلة ما بعد الصناعية ،وقد حاول **J- De Bants** شرح هذا النموذج ونقده في نفس الوقت، فهو يرى من خلاله كيف أن مراحل التطور تتداخل فيما بينها الواحدة تلو الأخرى، وتتكامل بين بعضها البعض .

كما نلاحظ أن مرحلة النمو المركز في الطور الصناعي هي بصدد إتباع مرحلة النمو الممدد في الطور ما بعد الصناعي ،وهكذا دواليك ولكنه قدم انتقاده للشكل ،لأنه وحسب اعتقاده منحت أهمية كبيرة للاحتياجات الفردية، بحيث يركز كثيرا على خدمات المستهلكين، وليس على المعلومات. [2]

وبيّن **J- De Bants** أن المجتمعات بصدد الإنتقال من اقتصاد قائم على الطاقة ،إلى اقتصاد قائم على المعلومة ،وأنه بإمكان إنتاج قيم و قرارات انطلاقا من المعلومة ،وهو ما يعرف الآن **<u>باقتصاد المعلومة</u>** أي الإنتقال من الطاقة إلى المعلومة ، لكن هذا لا ينفي الحاجة الدائمة للطاقة في مختلف الأنشطة .

---

[1]De Bants J-, **services aux entreprises : information , produits et richesses,** (paris :économie, 1995,) p192 .

[2]Ibid, p.192.

وقدم توضيح آخر، وهو أنه انطلاقا من القاعدة المادية الموارد الطبيعية يمكن تطوير قاعدة جديدة ،التي تتمثل في القاعدة غير المادية ،قصد الزيادة في إنتاج القيم.
وبهذا سوف نستعرض مختلف المراحل التي مرت بها المعلومة في مختلف العهود .

[illegible] 1- المعلومة فيما قبل العهد الصناعي

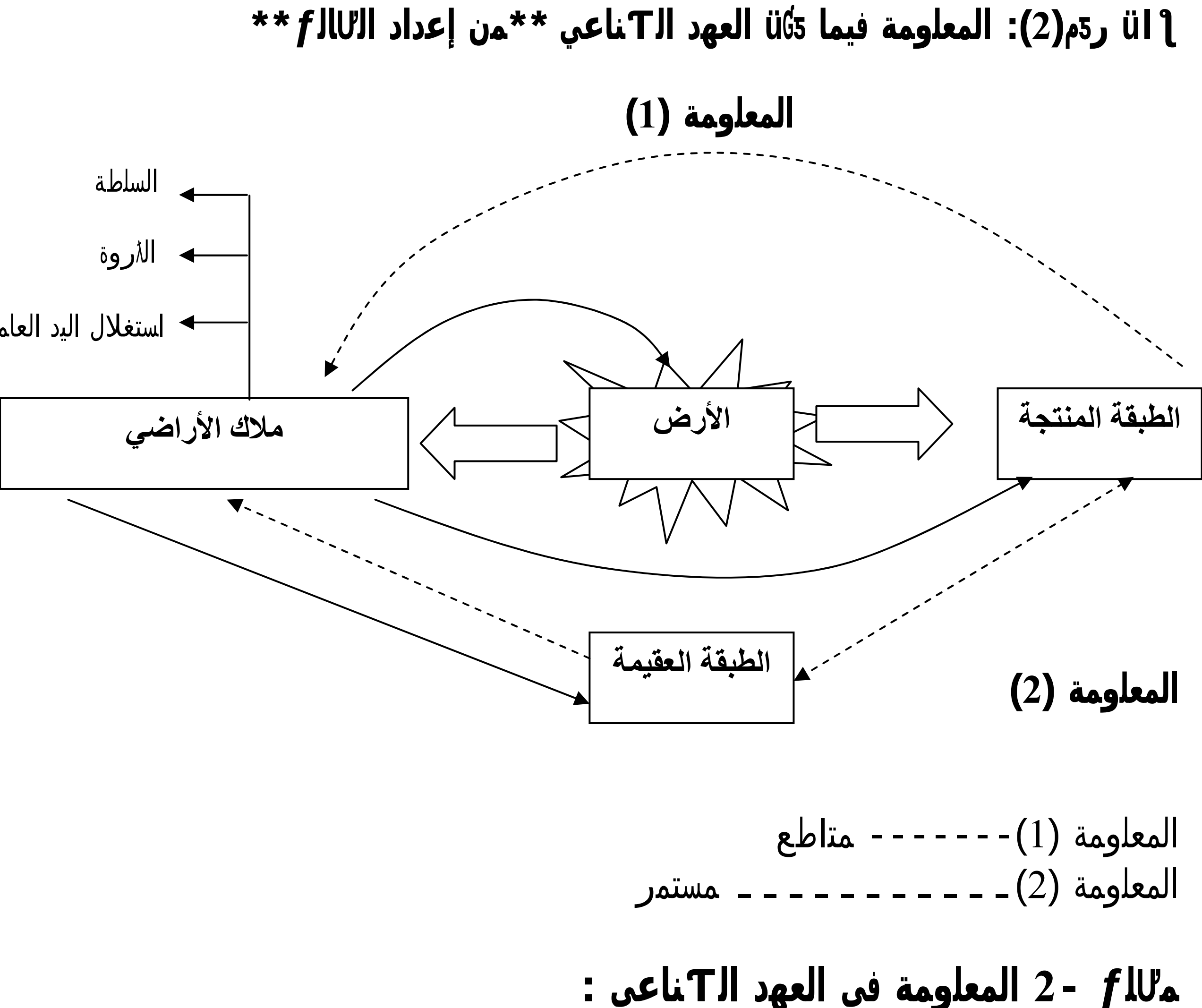
عرف هذا العهد بالعهد الزراعي، أين كانت الزراعة تحتل المركز الرئيسي في جميع اقتصاديات البلدان العالمية ،وكانت الثروة الزراعية الريع الشاغل الأكبر من طرف ملاك الأراضي في تلك الحقبة دون التركيز على الموارد الأخرى خاصة منها المعلومة .

ومن أهم سمات هذا الفترة،استبداد العبودية واستغلال اليد العاملة، كما أن الإنتاج موجها أكثر للاستهلاك قصد تحقيق الإحتياجات القاعدية وليس للتبادل ،لأن المجتمع آنذاك كان مقسما إلى ثلاث طبقات:1- ملاك الأراضي الذين يمثلون الأقلية والأكثر ثراء ،2- الطبقة المنتجة التي تعمل لصالح الأغنياء وأخيرا، الطبقة العاملة التي تمتهن الحرف الأخرى،مما نتج عنه فوارق إجتماعية كبيرة وكثرة الحروب في تلك الفترة، لكن كل هذا لم يمنع الأشخاص بالمبادرة في البحث عن المعلومة كاستقصاء الأخبار عن الملاك من طرف الحاشية أو بحث ملاك الأراضي عن المعلومات المتعلقة بأراضيهم وثرواتهم أو بحث قادة الحرب عن معلومات العدو ... الخ

فالمعلومة في العهد الزراعي، كانت متداولة بين مختلف الطبقات بشكل متقطع، بدون إعطائها الدور الأساسي ،كونها أخذت إطار محدد يتمثل في الحصول على الأخبار فقط.

فالإنسان لم يتوقف منذ القدم في البحث عن المعلومة، غير أن هذا المعلومات لم تكن متواجدة في قاموس الثروة آنذاك، ولم يعطى لها أهمية بتاتا، فاللغة المبرمجة في هذا الفترة هو استغلال اليد العاملة بأقصى طاقة ،قصد خلق منفعة ثروة وسلطة .

شكل رقم(2): المعلومة فيما يخص العهد الزراعي **من إعداد الطالبة**



المطلب - 2 المعلومة في العهد الصناعي :

لقد كان النشاط الصناعي في هذا العهد يعتمد على تحويل المواد الزراعية والطاقوية إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك، مع تبديل اليد العاملة بالآلات نتيجة بروز الثورة الصناعية الأولى والثانية اللتان ساهمتا في نمو وازدهار الاقتصاد، وإعطائه دفعا قويا نحو الأمام خاصة مع اكتشاف الآلات التي سهلت كثيرا في الزيادة في العملية الإنتاجية، وبالتالي تطورت الإحتياجات القاعدية للإنسان إلى الاحتياجات الملموسة فبدأت ملامح المعلومة تظهر في هذا العهد ،ولكن ليس بصفة واضحة فهي لم تكن بمثابة المورد الإقتصادي الذي يعتمد عليه مثل الموارد الإقتصادية الأخرى، سواء كانت طبيعية أو مادية وهذا نتيجة محدودية وسائل معالجة المعلومة آنذاك ،مما لم يساعد على بروزها في الأسواق ، بالإضافة إلى تركيز المؤسسات الصناعية على الطاقة والثروات الطبيعية أكثر فأكثر لتحقيق الإنتاجية ،لكن هذا لم يمنع من أن

تستثمر المعلومة في العهد الصناعي وذلك انطلاقا من نفس النشاط أو من خلال نشاط آخر (1)وذلك ما يبينه الشكل(3) التالي.

1
3
نشاط
معلومة
2

فعند القيام بنشاط معين مثل الإنتاج، يتم الحصول من خلاله على معلومات معينة تتعلق بتكاليف الإنتاج ،المواد اللازمة لعملية الإنتاجية ،الظروف الملائمة للإنتاج... الخ كل هذا المعلومات تستعمل مرة ثانية للقيام بنفس النشاط وفي نفس الظروف.

لكن إذا أخذنا بهذا المبدأ فيعني أننا نعيش في محيط مغلق وعديم الحركة، لأن المعلومات المتعلقة بنشاط اليوم ليس نفسها المتعلقة بنشاط الغد ،خاصة إذا عرفنا أن المحيط يتميز بعدم الإستقرار والتأكد .

الشكل رقم(4): المعلومة في العهد الصناعي. **من إعداد الطالب**

المواد الزراعية والطاقية
المواد المالية
الآلـــــة
المعلومــــــة
المواد البشرية
مواد قابلة للاستهلاك

الجدول رقم (1): مراحل تطور المعلومات.

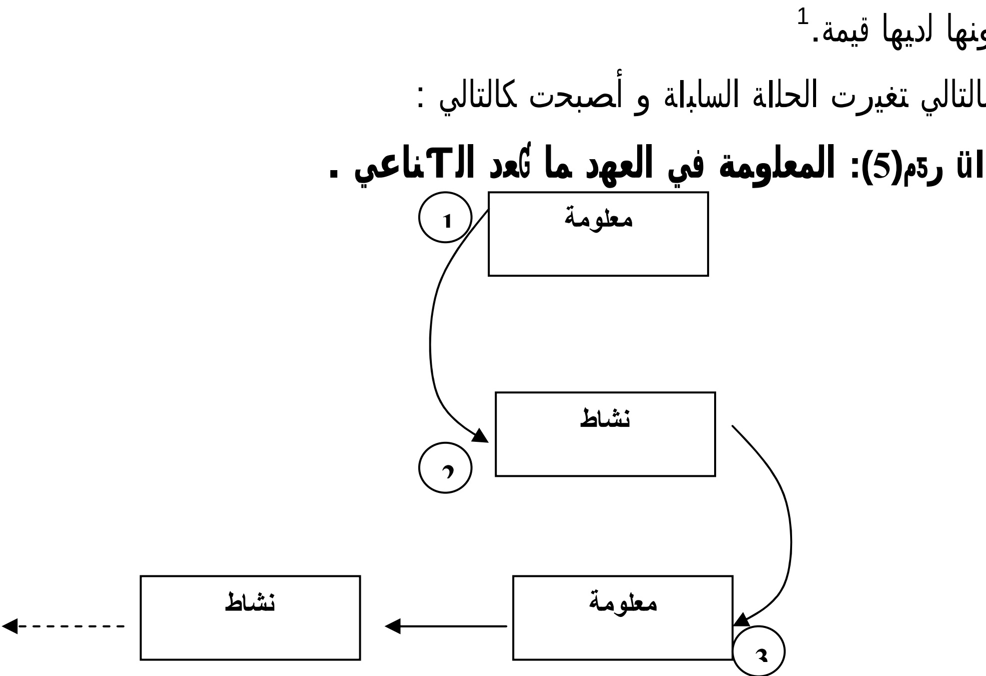
المرحلة	المعلومات	نظم المعلومات المستخدمة	الدور
الخمسينيات	- شرط لابد من - نتيجة الإدارة البيروقراطية - عبارة عن حرب.	- الآلة الحاسبة والالكترونية	- تقليل التكاليف العامل مع حرب الأوراق
الستينيات	- تم إدراك دور المعلومات في عمليات صنع القرار	- ظهرت نظم المعلومات الإدارية لإنتاج وتوفير المعلومات	كتابة وصيانة التقارير
السبعينيات والثمانينيات	- أصبحت المعلومة أداة للرقابة وحل المشكلات، وتحسين صنع القرارات.	- ظهرت نظم دعم القرار - ظهرت نظم دعم القرار العليا.	المساعدة على زيادة السرعة في صنع القرارات الإدارية.
التسعينيات	- أصبحت المعلومة موردا استراتيجيا وأداة لزيادة وتحقيق الفعالية الادارية.	- ظهرت نظم الاستشارات ونظم الخبرة.	المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات.

3- المعلومة في العهد ما بعد الصناعي .

مع بروز واقع اقتصادي جديد أعيد تنظيم النشاطات الاقتصادية التي تخص المعلومات وتكنولوجيا المعلومات فأصبحت المعلومة عنصر هام وأساسي في العملية الإنتاجية، ويمكن إعتبارها كسلعة إقتصادية كونها لديها قيمة.[1]

وبالتالي تغيرت الحالة السابقة و أصبحت كالتالي :

الشكل رقم(5): المعلومة في العهد ما بعد الصناعي .



انطلاقا من هذه الحالة الجديدة فإن المعلومة هي التي تساهم في إنتاج نشاط معين، وهذا الأخير يولد معلومة جديدة أخرى .لقد أصبحت النماذج التسييرية الحديثة تطور نشاطات جديدة، وبالأخص النشاطات الخدماتية نتيجة الطلب المتزايد على المعلومات، فلم تعد المؤسسات الآن تعتمد فقط على الاستثمارات الخدماتية لخلق الثروة ،ولكنها تحولت إلى الاستثمارات غير المادية (الإتصال، التكوين البحث ،التطوير وبراءات الاختراع ....الخ)،وحتى النشاطات التي كانت تعتبر تافهة وعديمة القيمة سابقا، مثل الرياضة ،السياحة... الخ أصبحت الآن ضرورية لإنتاج المعلومة، هذه الأخيرة يمكن اعتبارها المادة الأولية الأساسية للأنظمة الإنتاجية والتي تترجم إلى قيم مضافة.

كما نتجت عن هذه الحالة أيضا ما يعرف بـ: التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والإتصال، والتي نشأت نتيجة التطورات المذهلة في الميدان التكنولوجي، وذلك من خلال تزاوج نظامين كان يعتبرهما الخبراء من الأنظمة المستحيلة التلاقي فيما بينهما وهما :

- نظام الإعلام الآلي، الذي يهدف إلى حجز ومعالجة البيانات.
- نظام الإتصالات، الذي يعمل على نقل كميات هائلة من المعلومات عبر مختلف النقاط.

ولكن المعجزة حصلت الآن ،وخير دليل على ذلك شبكية الأنترنيت التي جعلت العالم قرية صغيرة .

[1]- Arrow (KJ), **Théorie de l'information et des organisation,** (Paris : Dunod 2000), p. 81.

المطلب 3 - مراحل إنتاج المعلومة .

ما هي المراحل التي نتبعها من أجل الحصول على ما يسمى معلومة ؟

كما ذكرنا سالفا فإن المعطيات أو البيانات هي المادة الأولية الخام المستعملة لإنتاج المعلومة ولكن هذا لا يستثني أنه بإمكاننا استعمال معلومة موجودة من قبل كمادة أولية لإنتاج معلومة أخرى، فمعلومة ما بالنسبة لشخص معين قد تكون مادة خامة أو بيانات معالجة بالنسبة لشخص آخر أو حتى لنفس الشخص ولكن في مواقف مختلفة .

الفرع 1- مرحلة الجمع والتخزين : إن محاولة اكتشاف مجال جديد،تفاديه عمل أو مشروع ما فهم موضوع ما ... كلها أمور تمثل بعض الإنطلاقات الأساسية، أين يكون نجاحها مرهون بنوعية المعلومات التي ترتكز عليها .قبل المبادرة في جمع المعلومات أو المعطيات علينا أن نطرح على أنفسنا الأسئلة التالية:

- هل نعلم لأي هدف نجمع المعلومات ؟
- هل أحسنا إختيار المعلومة التي تستعملها فيه بعد ؟
- هل هذه المعلومة جيدة ؟
- ماذا سنفعل بهذه المعلومة ؟[1]

وقبل كل هذا علينا الإلمام بالسؤال الجوهري:

ما هي المعلومة التي نبحث عنها ؟ أين ؟ وكيف ؟

ولهذا علينا إعطاء أهمية بالغة لعملية جمع المعلومات وأخذ الإحتياطات اللازمة في استعمال المعلومة ،فالجمع: يعني جمع المعطيات والمعلومات غير المعالجة والحصول عليها من مصادر وموارد مختلفة بأساليب مختلفة فما هي الأساليب يا ترى ؟

الشفهية: وذلك من العاملين بالمؤسسة أو خارجها كالمستهلكين، الموردين ،المؤسسات الأخرى، أثناء المؤتمرات و الحوارات التي تجري أثناء التوظيف .

التحريرية: من خلال الإطلاع على المجلات، الصحف، الدوريات العلمية، والتقارير المنشورة من قبل الجهات الرسمية، كما هو الحال أيضا في البحوث والدراسات.

أساليب التنبؤ: من إحدى الطرق الحديثة في جمع المعلومات وذلك يكون بتوقع أي تغيرات محتملة في البيئة.ومن أشهرها أسلوب التقدير والتخمين، نماذج الاقتصاد الرياضي ... الخ .[1]

[1]Dekelete(J-M)et Rogiers(X),**méthodologie de recueil d'information,**3eme édition ,(Paris,DEBOECK Université) pp .12,13

التجسس الصناعي: من الأساليب الشائعة التي تستخدم لجمع المعلومات عن البيئة والمنافسة.

نظم المعلومات : المادمة في الحاسوب الآلي، أين لا يقتصر هذا الأسلوب على جمع المعلومات فقط وتبويبها وتحليلها، ولكنه يعتمد أيضا على وجود مجموعة من البرامج التي تقوم بتحليل عدد كبير من المعطيات الكمية أو الكيفية قصد اتخاذ القرارات اللازمة.[2]

بعد معرفة وتحديد المعلومة أو المعطيات التي نود جمعها والمصادر المختلفة التي يمكن أن نستمدها منها، فمن الضروري وضع إستراتيجية لازمة لجمع هذه المعلومات أو المعطيات وتتمثل هذه الإستراتيجية في مختلف التقنيات المستعملة في عملية الجمع.

تقنيات الجمع

أ: وثائق التعديل المكتوبة الجمع: ويتعلق الأمر بالتدفقات الدائمة اين نجد

- وثائق مكتوبة وغير مكتوبة.- رسمية وغير رسمية.- مغلقة ومفتوحة.- علمية وأخرى إرشادية.

- ذات مصادر فردية أو جماعة.

لكن قد يصادف في هذا النوع من التقنية مشكل لغوي أين نجد كلمتين مختلفتين ولكنها تشكلان نفس المعنى ،أي مترادفة أو قد نجد كلمة واحدة تحمل مختلف المعاني أي متعددة المعاني، لذلك علينا ضبط اللغات وتنسيقها لتصبح سهلة التداول.

ب: سبر الآراء Sondage: وهذا يساعد على الحصول على نتائج كمية والتي من شأنها أن تعطي تقديرات مناسبة، وهي تخص التدفقات المؤقتة.

ج: تحقيق جدول Le panel: هي عينة إحصائية دائمة ،بحيث أن الدراسات المعادة دوريا تتضمن نظاميا نفس النوع من الأسئلة، والتي تسمح بالمتابعة عبر الزمن تطور السلوكات والفرضيات التي هي هدف الاستبيانات .وتنقسم إلى قسمين :

1- تحقيق جدول المستهلكين :والذي يزود بالمعلومات حول خصائص أو سلوك المستهلكين النهائيين.

2- تحقيق جدول الموزعين: والذي يزود بالمعلومات الأكثر دقة وحداثة، تخص المبيعات بالتجزئة وهذا ما يسمح بحجم وتطوّر السوق.[3]

د: المقابلة: وهي محادثة بين الشخص(أ) والشخص (ب) أو بين عدة أشخاص.

---

[1]العارف (ن) ،**إدارة الألفية الثالثة** ،(مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر كلية التجارة جامعة الإسكندرية 1999 / 2000) ص.ص. 271 - 273 .إقتباس بتصرف

[2]العارف (ن) ،المرجع السابق،ص،273

[3]لالاوش غنية، ، مرجع سبق ذكره، ص 37

الملاحظة: تكمن خصوصا في عملية اليقظة الإرادية و الذكاء الإقتصادي أو التنظيمي و مسيّرة لهدف جمع المعلومات،وبعد جمع المعلومات أو المعطيات اللازمة من طرف المؤسسة، فإنه سيتم ترتيبها بطريقة تجعل كل مسؤول بإمكانه الحصول على المعلومة بسرعة،وذلك حسب احتياجاته . فما هي وسائل حفظ وتخزين المعطيات ؟ وكيف يتم تخزينها ؟

2- التخزين: يعرّف التخزين على أنه نشاط يسمح بحفظ المعطيات اللازمة والمعلومات بطريقة منظمة قصد استعمالها ثانية.[1] . فالتخزين هو إيداع نتائج الجمع في وسائل مادية خاصة ومن أشهرها:

1- أنظمة البحث المساعدة من طرف الحاسوب و تعرف أيضا بالتخزين الإلكتروني.

2- قاعدة المعطيات.Base de données

إنّ قاعدة المعطيات تستجيب لجمع معلومات المؤسسة والتي تعتبر كمصدر موحد ومسير بواسطة نظم تسيير قاعدة المعطيات ،والتي تسمح بالعبور نحو المعلومات التي تحتاجها عند تخزين المعطيات فإنه ينبغي مراعاة طريقة تخزينها ومكان التخزين ،مع تحديد الأشخاص المستعملين لها وذلك لضمان سهولة البحث عنها والحصول عليها.

2- مرحلة المعالجة Traitement.

هي بمثابة تحويل مخزون من المعطيات إلى مخزون آخر، وذلك باستعمال نماذج طبيعية مختلفة(النموذج الإحصائي، النموذج المحاسبي، النموذج الرياضي،... الخ).

قبل ظهور الوسائل المعلوماتية الحديثة كانت تنجز عملية المعالجة يدويا أو بمساعدة أجهزة ميكانيكية بسيطة جدا ،حيث ظهرت المعالجة الآلية التي تقوم بتآلية الإجراءات اللازمة.

فحتى تكون المعلومة صالحة لاتخاذ القرار، فإنه يتم تعديل ومعالجة المعطيات وتحويلها إلى معلومة تتخذ معنى في سياق ما. إنّ الحصول على المعلومة ليس شرطا ضروريا للمباشرة في عملية معالجتها، فليس يعني أنها (أي المعلومة) هنا يجب معالجتها حسب محاولة **H.Simon**(أنظر الملحق رقم5): ليس المهم أن قمة **إفريست** هنا وإنما يجب تسلقها.إنّ إنتاج المعلومة إذن هو تفاعل لثلاثة أنظمة: نظام الجمع، نظام اتخاذ القرار، نظام المعالجة. وهناك طريقتين للمعالجة :**1:المعالجة اليدوية** : وهذا بصورة يدوية ووسائل بسيطة ممّا يتطلب جهد ووقت كبير.**2 المعالجة الآلية** : معناها تآلية الإجراءات والعمليات اللازمة عند المعالجة وتحويل المعلومات، مما يتطلب تواجد أجهزة معلوماتية متطورة

[1] لالوش غنية، ، المرجع السابق ،ص 57 .

والبرمجيات التي تتميز بالدقة والسرعة وبصرف النظر عن الطريقة التي يتم فيها معالجة المعطيات فإنه يمكن التعرف على 08 خطوات منطقية للمعالجة وتحويل المعطيات إلى معلومات تصلح لاتخاذ القرار:[1]

الشكل رقم(6):يمثل مراحل معالجة و تحويل المعطيات إلى معلومات (من إعداد الطالب).

[1] المرجع نفسه، ص 39 .

ثالثا -3 مرحلة التوزيع.

ومعناها إرسالها عبر قنوات مختلفة بالاعتماد على قنوات المؤسسة وتدفقاتها ،ولقد أخذت مرحلة التوزيع أهمية بالغة بظهور الشبكة الرقمية ،كما اكتسبت هذه العملية مكانة مهمة في المؤسسة وذلك بالإعتماد على المقولة التالية : **المعلومة هي دم الإدارة .**[1]

فحسب **ليسكا Lescal**(أنظر الملحق رقم5) فإن المعلومة يمكن أن توزع إنطلاقا من ثلاث تدفقات :

1. من طرف المؤسسة نفسها.
2. من خارج المؤسسة والمستعملة من طرفها.
3. المنتجة من داخل المؤسسة والموجهة نحو الخارج. [2]

إنّ مثل هذه التدفقات الثلاث يعطي تركيبين مترابطين للمعلومات: هي معلومات النشاط و معلومات المعاشرة أو المؤانسة(convivialité).

أ: معلومات النشاط : هي المعلومات الضرورية للمؤسسة والتي تضمن سيرها من تواجد براءات الاختراع بها .

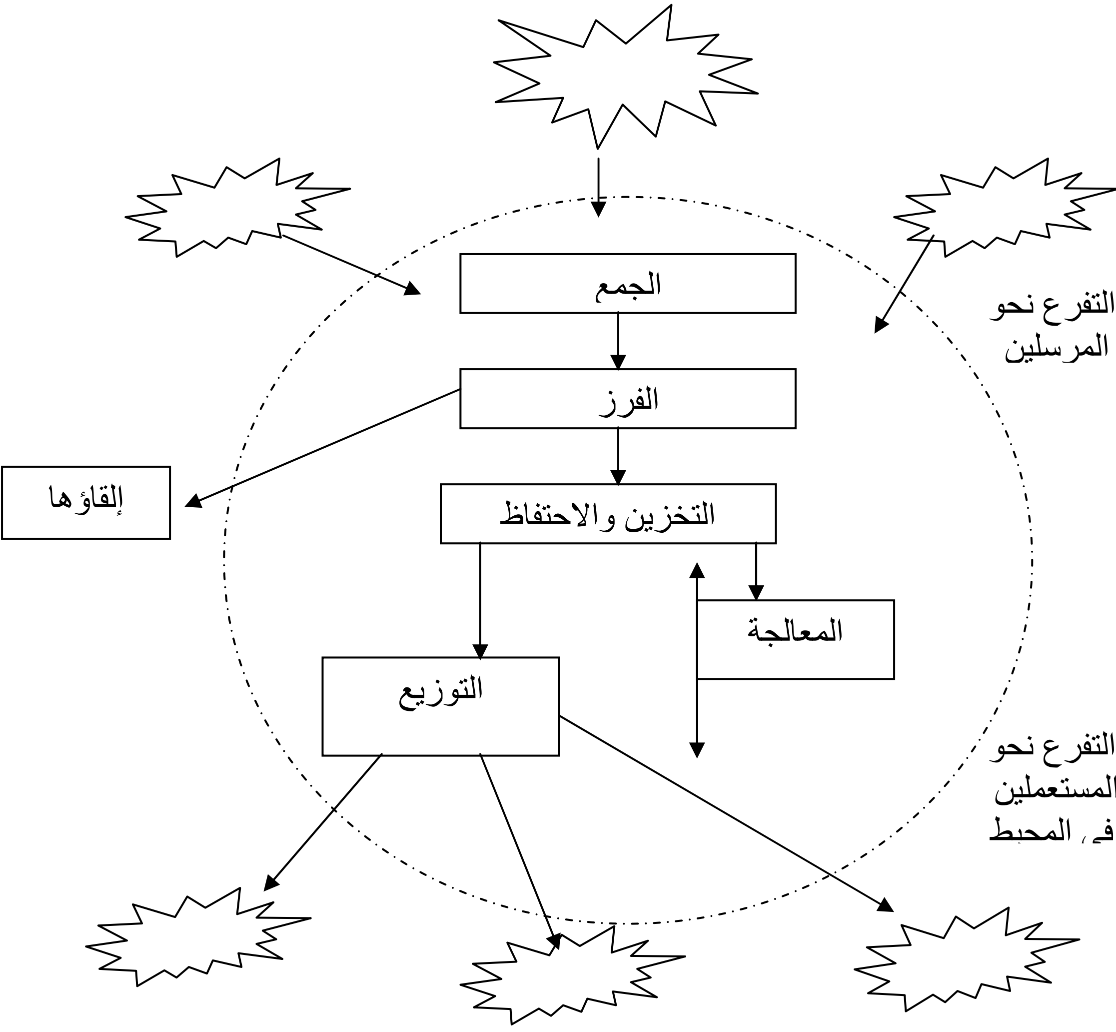
ب: معلومات المعاشرة أو المؤانسة : تسمح للمؤسسة بالعيش مع الآخرين وإقامة علاقة معهم وكذا التأثير على سلوكهم.[3]

[1] Romagni (p) et wild : **L’intelligence économique au service de la stratégie d’entreprise, ou l’information comme outil de gestion,** (PARIS, Presse de management, 1998), p92.

[2] Lesca (m) et Lesca (L), **gestion de l’information : qualité de l’information et performances de l’entreprise,** (paris ,Litec, 1995,) p p,24 – 26

[3]Pateyrom (EA) **, management stratégique de l’information application à l’entreprise**, (paris,Economica;1994) ,p .3

الشكل رقم(7): مراحل إنتاج المعلومة [1]



4- دور و أهمية المعلومات:

تقوم المعلومات بدور مصدر المصادر في جميع أوجه النشاطات الفكرية والعلمية ،الإجتماعية الإقتصادية والتكنولوجية إلى درجة يمكن القول أنّ النتيجة النهائية تتوقف على توفر المعلومات، لأنّ القيمة المضافة للمعلومات لا تتوقف فقط على جمع وتخزين المادة الإعلامية، بقدر ما تتعلق بطريقة الإستفادة منها

ويكشف تحليل **جينا وميتو** نقلا عن **الأستر إيدروث** عن أهمية المعلومات بقوله : إنّ الحصول على المعلومات هو الذي يمكّن من تحليل المواقف وإيجاد الحلول المناسبة لأي مشكل إداري أو سياسي أو

[1] Marciniak(R)et Rowe(F) ,**Système d'information :dynamique et organisation**, (Paris :Economica ,1997, p.14

اقتصادي واتخاذ القرارات السليمة ، كما يؤدي طبعا من خلال الخيارات المتاحة إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة والمؤثرة بدورها في مستقبل قطاع أو نشاط بلد من البلدان.

وهكذا المعلومات ستصبح المورد الرئيسي الذي ينتظر أن يلعب دورا أكثر حسما من دور المواد الأولية التي توجد معظمها في الدول النامية ،كالبترول مثلا. فإلى جانب أهمية المعلومات في حد ذاتها فإنها تتميز بخصائص متعددة تكسبها القدرة على لعب هذا الدور،والتي سوف نتعرض إليها فيما بعد.

يرى **<u>ايت دلفين</u>** أنّ المعلومات هي تسهيلات ذات قيمة تجمع وتحفظ وتنسق وتباع وتشترى. أحيانا يقتل من أجلها،ويمضي الملايين من الناس في أنحاء العالم أوقاتهم كلها في أعمالهم وهم يجمعون أو يدرسون المعلومات، وقد تطوّرت صناعات إنتاج معدات وبرامج لتخزين المعلومات ومعالجتها،فالمعلومات هي البيانات زائد المعنى كما بينها **تمارس** في كتابه (**المعرفة العاملة**) الصادر **سنة 1998** في حين يضع المعرفة في معادلة:

المعرفة = المعلومات المخزنة + القدرة على استعمال المعلومات

أما **كوات** فيرى أن المعرفة هي :

المعرفة = المعلومات + المحاكمة العقلية.

أمّا **كودين** فيقول أن المعرفة: هو ذلك الشكل من المعلومات الذي يتسم بالتركيز والتجريد والتصنيف، والذي يتم نسخه بالمعاني والدلالات والقوة التحويلية.[1]

أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها عليها أن تلتزم بفن تجمع وتصفي وتحلل وتخزن وتستخدم كما هائلا من المعطيات والمعلومات، أما إذا أرادت الإزدهار فيجب أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذا المورد الإقتصادي الجديد.

1- أهمية المعلومة: تستخدم الإدارة المعلومات لقيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، وحيث أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص لمواجهة المشكلات، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالمعلومات من أجله ،فقد كان متخذ القرار يعتمد على معرفته الشخصية التي اكتسبها نتيجة الخبرة والممارسة والقدرة على اتخاذ القرارات والإحكام السليمة، دون إتباع أسلوب علمي في حل المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة.لكن التغيير السريع في الظروف البيئية ،الاقتصادية ،الاجتماعية ،السياسية الثقافية والتقنية والتغيير في حجم المشاكل وتعقد طبيعتها ، دفع بمتخذ القرار إلى تغيير نظرته،

[1]مايكل هيل، **<u>أثر المعلومات في المجتمع:دراسة لطبيعتها و قيمتها و استعمالاتها</u>**،ط1(أبو ظبي:مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتجية،2004)،ص42.

التي لم تعد تعتمد على الحدس والخبرة الشخصية في إصدار القرارات، بل اتجهت نحو القيام بالدراسات والبحوث والأساليب العلمية التي تهيئ المعطيات المتعلقة بأوضاع العمل المختلفة ،لذا تعالجها بغرض الحصول على المعلومات

الدقيقة واللازمة لتحديد الأهداف وتحقيق النتائج وحل المشاكل، ولا تقتصر المؤسسة في الحصول على المعلومات لتسيير أمورها الداخلية ، بل تستفيد منها أيضا في إدارة أمورها الخارجية وفق تحديد علاقتها مع محيطها، فالمستثمرون يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى صحة وحيوية الأداء المالي بها ،كما يستفيد المقرضون والممولون والبنوك من هذه المعلومات في الحكم على مدى إمكانية إقراضها، وتستفيد الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة التابعة في متابعة تنفيذها للقواعد واللوائح والإجراءات والقوانين في أمورها ،ويستفيد الموردون أيضا من المعلومات هذه في تقدير مدى إمكانية التعامل مع المؤسسة ومدى سلامة ذلك، أما العملاء فهم أيضا يستفيدون من المعلومات من المؤسسة في تقرير تعاملهم معها وشراء منتجاتها ، فعلى الإدارة إذن أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح، وبالتالي الأداء الجيد والسليم .

يسعى أي فرد أو مؤسسة أو مجتمع في تحقيق القوة والتي تعتبر الباعث والدافع وراء كل نشاط إنساني وعليه فهي تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي: **العنف والثورة والمعرفة**.

أو بمعنى آخر على العضلات والمال والمعرفة من خلال المعلومة وتعتبر هذه الأخيرة أهم هذه العناصر في المرحلة القادمة من حضارة البشرية، لهذا أصبحت المعرفة المصدر الوحيد للقوة ذات النوعية المتميزة بحيث تتميز عن العنصرين الآخرين للقوة في أنها لا نهائية بمعنى ليس هناك حدود نجدها فالعنف عندما يبلغ حده الأقصى لا يمكن أن يتجاوزه في الدفاع أو التدمير، وكذلك الثروة لا يمكنها شراء كل شيء، بل تقف عاجزة عند حد معين لا تتجاوزه، أما المعرفة فهي غير محدودة الأثر ،وفي المستطاع الحصول منها على المزيد وتوظيفها في أغراض لا نهاية لها، كما أنها لا تفنى بالإستعمال فهي قابلة للاستعمال الدائم في أكثر من هدف.كما أن هناك فارقا هاما آخر هو أن: القوة والثروة يمتلكها القوى والثري فقط، أما المعرفة فيمكن أن يحوزها الضعيف والفقير على السواء، وهذا ما يجعل المعرفة عنصرا متحكما في القوة كما يجعلها تتحكم في المصدرين الآخرين وكذلك فإن صراع المستقبل لن يدور حول الحصول على الدخل والثروة بل حول الحصول على المعرفة وكيفية توزيعها فالقوة والثروة أصبحتا تعتمدان أساسا على المعرفة. كما تعتبر المعلومات سلعة لها نفقة تتحملها المؤسسة، بحيث ينبغي على

الإدارة أن تراعي الحصول على المعلومات وتوفيرها بأقل نفقة ممكنة، حتى يزيد العائد منها على تكلفتها.[1]

فالمعلومات تعتبر من أهم عناصر النشاط البشري، فهي تدخل فيما تتخذه من قرارات وتحتاج أليها في البحث العلمي عندما تجمع البيانات اللازمة كما أنه لا غنى عنها عند وضع خطة تنموية في المجال الإجتماعي كالتعليم ،الصحة وتنظيم المجتمع ومجال الخطط الاقتصادية ،مثل بناء المصانع والمشروعات

الكبرى، وإذا كان الأمر كذلك فعلى المجتمعات العمل على تخطيط لوضع سياسة وطنية للمعلومات بهدف توظيف المعلومات واستثمارها في كافة مناحي النشاط الإنساني.

أما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية فهي تشكل نفس القدر من الأهمية للمعدّات والمواد الأولية للإنتاج الفعال .والواقع أنها تحتل أهمية إستراتيجية عندما تكون المؤسسة في صدد زيادة حصتها في السوق، لضمان الجودة وسلامة منتجاتها وتوسيع نطاق المنتجات الحالية .

وتعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن :

- الزيادة في حصتها السوقية.
- ضمان جودة وأمان منتجاتها.
- نشر المنتوجات الموجودة .[2]

ولهذا ينبغي على إدارة المؤسسة أن تقارن تكلفة قيمة نظام للمعلومات تتمثل بنودها في وجود وحدة تنظيمية في هيكلها التنظيمي تضم عددا من العاملين والفنيّين وعدد من الأجهزة والمعدات، لتقوم بتبويب البيانات وإعدادها لتكون صالحة لا يستخدمها في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى غير ذلك من التكاليف والأعباء التي تتحملها المؤسسة والتي ينبغي أن تكون أقل من العوائد المحققة من استخدام مخرجات النظام في اتخاذ القرارات.

مطلب 2- دور المعلومات : تعتبر المعلومة في المؤسسة بمثابة الدم بالنسبة للإنسان، فهي تغذي جميع الوحدات والأقسام بما تحتاج إليه لأداء أعمالها، منه يمكن القول أن المعلومة تلعب ثلاثة أدوار رئيسية: الدور التقني - الدور التحفيزي - الدور الإجتماعي.

---

[1] محمد جمال الدين درويش ،محمد محمود مندورة، **التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات**،(المملكة العربية السعودية :جمعية حاسبات السعودية سلسلة ثقافة الحاسوب للإدارة العليا ،1994) . ص ،ص. 45-49.

[2] Pateryon EA, op. cit ,p 10.

2-1 الدور التقني : إن الإطار التاني مرتبط بالعمل الإداري ،فالتسيير في أي مؤسسة يرتكز على المعلومة التي تسمح بحسن اتخاذ القرار، إنطلاقا من المعطيات الجديدة التي تصل متخذي القرار، كاختيار مثلا صنع منتوج ما يتماشى مع أذواق المستهلكين.

*. فالمعلومة هي وسيلة لتخفيض عدم التأكد في اتخاذ القرارات.

* أداة التنسيق بين مختلف العمليات والنشاطات في المؤسسة.

* وسيلة التكيف والإتصال مع المحيط.

2-2 الدور التحفيزي :حتى الإطار السيكولوجي للمعلومة غير مهمل بالمؤسسة ،فالمعلومة الجيدة تسمح بتحفيز الأجراء العاملين بها خاصة في ميدان الإتصال الداخلي بالمؤسسة و الذي يضمن ترابط هؤلاء الأعضاء و بالتالي تطور ثقافة و فعالية المؤسسة، فإلى يومنا هذا ما زال تسيير الموارد البشرية يشكل الشغل الجوهري بالمؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة و التعقد فالموارد البشرية يجب أن تستغل بصفة أفضل،

وذلك من خلال إشتراكهم في انجازات المؤسسة ،مع التوزيع العادل للمعلومة ،أي دون إحتكارها قصد كسب ولاء العمال واجتذابهم، فالمعلومة إذا هي أداة للتأثير على العمال، وإحدى العوامل التي تزيد من الإبداع داخل المؤسسة. [1]

2-3 الدور الإجتماعي .

يمثل الجانب التحاوري للمعلومة كأداة للاتصال بين مختلف الوحدات الداخلية للمؤسسة، وذلك عن طريق وسطاء وممثلي الجماعات بين المسؤولين والعمال، وكذا علاقتهما مع مختلف الهيئات الإجتماعية الأخرى، فالمعلومة تلعب دور الإتصال الداخلي والخارجي بالنسبة للمؤسسة.

إنّ المعلومة لا تستطيع أن تلعب أدوارها الثلاثة السابقة، بدون تنظيم جيد لها داخل المؤسسة، فالتسيير السيء لها قد ينجم عنه تأخر و تضييع الوقت، هدر الأموال، نقص حدّة المنافسة وحتى غلق المؤسسة على المدى البعيد.

يمكن أن نحدد دور المعلومة بصفة عامة من خلال الجدول أدناه. [2]

جدول رقم (2):دور و وظيفة المعلومة في المؤسسة.

---

[1] Anelka (t) et OL, op.cit, p.99.

[2] Derbelet, M, **Economie d'entreprise, (**paris : édition FOUCHER ,1999), p21.

الوظيفة	دور المعلومة فيها
التحضير	تحضير القرارات التي تستند على المعلومات التمهيدية لتحقيق عدم التأكد.
التنسيق	الاتصال الداخلي من أجل التأكد من إنشاء مجموعة من النشاطات التي أودعت لمختلف الخدمات قصد تحقيق نتيجة ما.
التكيف	تشكل المعلومة وسيلة لمعرفة المحيط (دراسة السوق مثلا) وذلك من خلال التأثير والتأثر به.
المراقبة	ترتكز حول جمع المعلومات فيما يخص الأعمال ،الانجازات، النتائج والقرارات.
التحفيز	الإتصال التسلسلي مع الأشخاص الداخليين والخارجين للمؤسسة.

2-4-دور المعلومات في الإقتصاد والإدارة.

كانت أعمال مؤتمر نظم المعلومات في الفترة من 28 ماي 1977 إلى 31 ماي 1977م **بالكويت**، والذي نظمته جامعة الكويت كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية(لجنة البحوث والتدريب) منصبا على أهمية المعلومات ودورها في مجالات متعددة في المعرفة البشرية،ومن هذه البحوث نجد: دورها في مجال الإقتصاد والإدارة ومنها ما يلي :

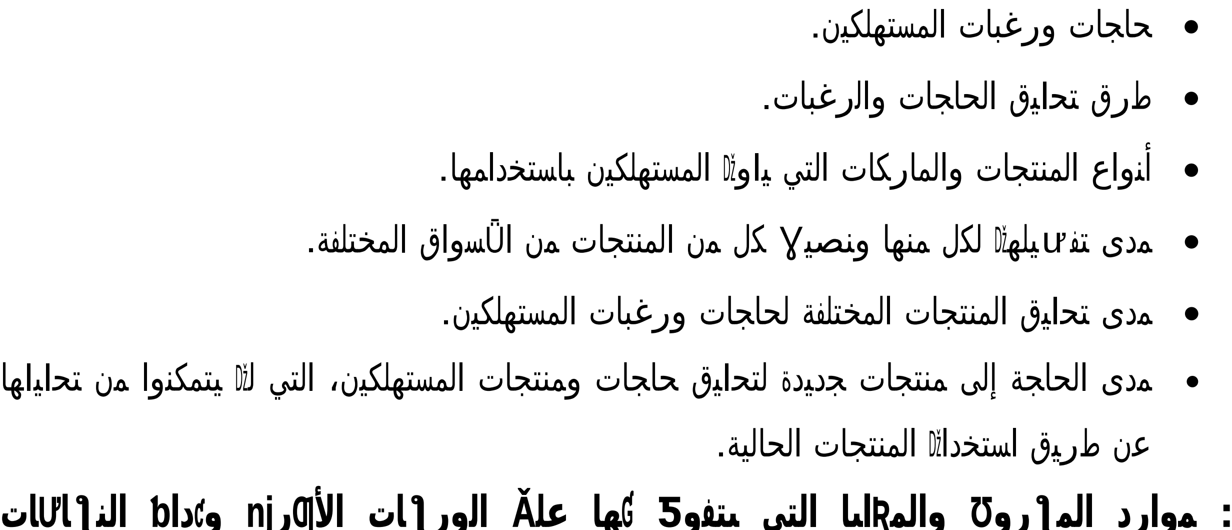
أ: وجوب معرفة المعلومات المتعلقة بالظروف البيئية والتغيرات المتوقعة والتي تنقسم بدورها إلى:

- الظروف الاقتصادية.
- الظروف الاجتماعية والثقافية.
- الظروف السياسية والقانونية والتطورات التكنولوجية.

ب: معرفة المعلومات حول ظروف المنافسة وهيكل التوزيع والتغيرات المتوقعة ومنها :

- مشروعات المنافسة،مواردها،استراتيجياتها،منتجاتها ونصيب كل منتجاتها من أسواق السلع المختلفة
- المنشآت التسويقية، استراتيجياتها وأهميتها بالنسبة للمشروع والمشروعات المنافسة.

ت: ترصد حاجات ورغبات المستهلكين وسلوكهم بالنسبة لاستخدام المنتجات المختلفة:



- حاجات ورغبات المستهلكين.
- طرق تحقيق الحاجات والرغبات.
- أنواع المنتجات والماركات التي يقوم المستهلكين باستخدامها.
- مدى تفضيلهم لكل منها ونصيب كل من المنتجات من الأسواق المختلفة.
- مدى تحقيق المنتجات المختلفة لحاجات ورغبات المستهلكين.
- مدى الحاجة إلى منتجات جديدة لتحقيق حاجات ومنتجات المستهلكين، التي لم يتمكنوا من تحقيقها عن طريق استخدام المنتجات الحالية.

د: موارد المشروع والمزايا التي يتفوق بها على المشروعات الأخرى وكذلك النقاط المختلفة في النظام الجزئية للمشروع والتغيرات المتوقعة .

*موقع المشروع *الموارد البشرية* الموارد المالية* النظم والإجراءات السياسية.[1]

لقد أصبحت معالجة المعلومات وظيفة هامة ومتميزة من وظائف الإدارة في مفهومها وتحليلها المعاصر،وليس معنى هذا أن الإدارة في غير الحياة المعاصرة قد عاشت بغير المعلومات وبغير معالجة

لها، فالإدارة منذ تميزت كظاهرة إجتماعية قد إعتمدت دوما على المعلومات في توجيه نشاطها ،وعندما سارت في طريق العلم في مطلع هذا القرن زاد اهتمامها بالمعارف والمعلومات سواء كان ذلك في المجال النظري أو في المجال التطبيقي، وبدا ذلك في كل وظيفة من وظائفها :في التخطيط وفي التنظيم والتنسيق وفي الاتصال والإجراء وفي التقويم. ومتابعة هذه الوظائف عن طريق العملية الإدارية تعتمد على المعلومات المعارف

إنّ الاهتمام الكبير بمعالجة المعلومات كوظيفة متميزة في الإدارة العصرية أمر فرضه عاملان رئيسيان متداخلان :

1- كثرة المعلومات والمعطيات التي تجد الإدارة العصرية نفسها أمامها.[2]

2- حرص الإدارة العصرية على أن تقوم قراراتها وإجراءاتها على بينة وعلم ضمانا لكفايتهما في رسم السياسة والتخطيط والتنفيذ .

3-3- قيمة المعلومة

يتم تزويد متخذو القرارات بالمؤسسة بالمعلومة ذات القيمة التي تعود عليها بالفائدة، ويمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية:

[1] عبد التواب شرف الدين، **دراسات في المعلومات**،(مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2000)،ص ص24 ، 25.
[2] المرجع السابق ص90 – 91

قيمة المعلومة = التحليل الجيد للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + جودة التحليل + النشر والتغذية المرتدة + الأمان

- إذا لم تدرك المؤسسة ولم تفهم ما تحتاجه من المعلومات فإنها ستضيع كل شيء، كون أن هذه الخطوة هي أساس العملية كلها.
- إذا لم يكن هناك أي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فإيجاد مصادر ذات جودة سيئة يغلط المؤسسة إعلاميا، وهذا ما يستوجب المؤسسة القيام بعمل تحليلي مضخم.
- يسمح التحليل كعملية ،بتحويل المعلومة إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها.

فالمعلومة التي لا يتم نشرها، لا تنفع في شيء، ووجود التغذية المرتدة يسمح للمؤسسة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها، وأخيرا يجب أن تعرف المؤسسة كيف تحتفظ سريا بالمعلومات، خاصة الإستراتيجية منها.

إذن تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا استراتيجيا ،لا يقل أهمية عن المورد المادي الذي تحتاجه المؤسسة لعملية الإنتاج .[1]

3-1-3-قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات.

يمكن القول دون خطأ كبير إننا نعيش عصر الثورة المعلوماتية أين أصبحت المعلومات تمثل الركيزة الأساسية لصنع القرار سواء على المستوى الكلي قصد رسم سياسات التنمية المختلفة أو على المستوى الجزئي لرسم استراتجيات المؤسسة.

إن عملية اتخاذ القرارات تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي ،قصد الوصول إلى قرار معين. كون أن اختيارنا لأي بديل من البدائل يعتبر القرار الذي يحمل معه الكثير من المخاطرة، لتأثيرها بالمؤسسة كون أن هذه الأخيرة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من عناصر متفاعلة ومترابطة تسعى لتحقيق هدف معين وبالتالي فإن القرارات متصلة ببعضها البعض .

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من بين الأعمال اليومية التي تقوم بها المؤسسة، أين يضع متخذ القرار عدة حلول أو بدائل من أجل حل مشكلة ما ،وقد يواجه قلة البدائل الذي ينحصر في بديل واحد أو بديلين وذلك حسب طبيعة المشكل والمعلومات المتوفرة لديه، فكلما كانت كمية المعلومات الخاصة بالمشكلة ما متوفرة في الوقت اللازم ،كلما كانت إمكانية خلق بدائل جديدة متوفرة، كلما تنحل عادة

[1] Martin, Bruno et Yves Michel, **l'intelligence économique ;les yeux et les oreilles de l'entreprise,**(Paris :édition d'organisation, 1995), p.15

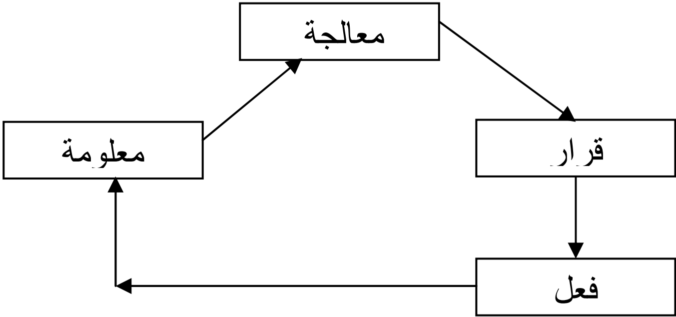
المشكلة شيئا فشيئا وتعتبر المعلومة هنا عنصرا هامّا وحيويا في عملية إتخاذ القرار سواء كان ذلك في ظروف التأكد ،الخطر أو عدم التأكد ،فاتخاذ قرار ما في ظروف التأكد تفرض على متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، واتخاذ قرار ما في حالة الخطر يعلم متخذ القرار فيه احتمالات حدوث النتائج،ولكنه لا يعلم أيا من هذا النتائج سوف تحدث ، لأن المعلومات التي كانت بحوزته ناقصة وغير تامة. أمّا الحالة الأخيرة وهي إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد ،فتعني أنّ متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث هذا النتائج، كون أنّ هناك نقص كبير في المعلومات إن لم نقل أنها منعدمة .إذا كان هناك عدّة بدائل للقرار المتاح أمام متخذ القرار فإن اختيارا لهذا البدائل يكون بناءا على المعلومات المتوفرة .

فإذا أدى توفر معلومات جديدة وإضافية إلى اختيار بديل آخر ومن ثم قرار آخر، فإن قيمة المعلومات في هذا الحالة تمثل الفرق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني، مطروحا منه تكلفة الحصول على المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير هذا القرار وهذا حسب المعادلة أدناه.

وإذا لم تؤدي المعلومة الإضافية والجديدة إلى تغيير القرار المتخذ سابقا فإن قيمة المعلومة في هذا الحالة تساوي الصفر، وتعود هذا القيمة المعدومة إلى أنه غالبا ما يعاني متخذ القرار من رداءة نوعية المعلومات والنقص فيها.[1]

قيمة المعلومة = الفرق بين نتائج القرار 1 – نتائج القرار 2 – تكلفة المعلومة الإضافية

شكل (8): المعلومة واتخاذ القرار.



العمر الزمني للمعلومة : يعتبر عمر المعلومات عنصرا هاما في تحديد قيمتها بالنسبة لمستخدميها، ففي العديد من الحالات كلما طال عمر المعلومات كلما زادت التساؤلات عن قيمتها بالنسبة للمستخدم. ولفهم المقصود بالعمر الزمني للمعلومة ينبغي معرفة مصطلحين أساسين :

---

[1] علي عبد الهادي (م)، نظم المعلومات الإدارية : المبادئ والتطبيقات، (الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة، 1994)، ص 110.

1. فاصل المعلومات الزمني : وهي المسافة الزمنية بين التقارير ويمكن أن نرمز له بالرمز (x)
2. التأخير في إعداد المعلومات: وهي عملية التأخير لإعداد المعلومات بين نهاية الفاصل الزمني وصدور التقرير الجديد للاستخدام، ويمكن الترميز إلى هذا التأخير بالرمز (y).

وباستخدام هذين المصطلحين يمكن حساب الحد العمري الأقصى والحد العمري المتوسط والحد العمري الأدنى للمعلومات في إدارة التقارير بالمؤسسة، كما يبينه الجدول رقم (3) التالي: [1]

نوع الحد العمري للمعلومات	معلومات خاصة بموقف ما	معلومات عن التشغيل
الحد العمري الأقصى	X + y	X + ½ y
الحد العمري المتوسط	½ x + y	X + y
الحد العمري الأدنى	x	½ x + y

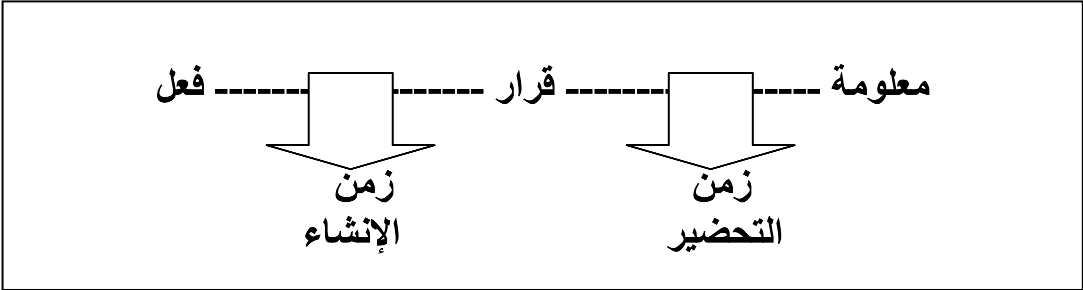
نلاحظ من خلال الجدول أن الحد الأدنى للمعلومات خاص بموقف ما يساوي الوقت اللازم لإعداد المعلومات الجديدة أو ما يسمى بوقت التأخير لإعداد المعلومات .

انطلاقا من كل هذا نقول أن المعلومة إذا تتطور، أي لها دورة حياة خاصة بها فهي كباقي الموارد الاقتصادية الأخرى ،والتي تقاس بـ معلومة(قرار- فعل) أما عمرها الزمني فيقاس بالوقت المحدد لدورة حياتها.

فحسب آراء المحللين والباحثين فإنّ نوعية المعلومة الجيدة مرتبطة بعمرها الزمني ويمكن أن نقسم زمن دورة حياة المعلومة إلى زمن التحضير وزمن الإنشاء. [2]

1. زمن التحضير هو الوقت الذي يحصل خلال حجز المعلومة ولحظة نقلها إلى نظام التسيير.
2. زمن الإنشاء هو الوقت الذي يحصل خلال وصول المعلومة من نظام التسيير إلى نظام العمليات أي إنشاء الفعل ويضم زمن الإنشاء الأوقات التالية : وقت التسجيل والإدراك وقت نقل القرار وقت إنشاء خدمة عملية .

[1] المرجع السابق، ص، 120.
[2] Bernard (E) et Boufferas (F),**informatique pour la comptabilité de gestion,**(Paris : édition ESKA, 1995), p30



فيمكن إعتبار المعلومة إذا كسلعة إقتصادية ضرورية للمؤسسة، وكمورد من الموارد الهامة بها، فهي لها قيمة وتكلفة خاصة بها ممّا يحدد العمر الزمني الذي يعتبر الحد الفاصل لدوامها أو نهايتها .

فالمعلومة إذا قابلة للتجارة وبالتالي هي سلعة قابلة للعرض والطلب للمنافسة للرفع من المردودية... الخ .فهي تباع بدون ترتيب وبتدفق متواصل،فهي كشيء أو كمادة قابلة للمقايضة وتوضع لخدمة المستعملين بدون مقابل، مما دفع ببعض المنظمات العالمية إلى اعتبارها كمنفعة عامة و التي يجب أن تخضع لقواعد السوق .

إن أهمية التحكم في المعلومة يعود لعملية الإتصال الداخلي أو الخارجي الجيد للمؤسسة. ولذلك من الضروري إنشاء وحدات مختصة في الميدان ،وكذا إعطاء دعم قوي لمديرية الإعلام والاتصال داخل المؤسسة ،كما هو الحال أيضا فيما يخص إنشاء خلايا لليقظة الإستراتيجية أو المعلوماتية والتي هي موضوع بحثنا هذا حتى تضمن تسييرا جيدا للمعلومة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

المبحث 5- وظائف المعلومات :

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في استمرار حياة المؤسسة، لذلك تبذل المؤسسات مجهودات كبيرة للظفر بالمعلومات اللازمة لذلك، ومن بين الوظائف التي تؤديها المعلومات نذكر ما يلي :

المطلب 1- الرقابة:

المعلومات هو السبيل لتحقيق الإدارة لنظام الرقابة الفعالة. و نجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير وقياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي للمعايير، ثم التصرف بناءا على النتائج.

المطلب 2- إتخاذ القرارات الإدارية وذلك بـ :

- وصف المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها وكذا للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها

* مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة، بين الحلول والإجراءات البديلة ،لاختيار أفضلها جميعا .

* توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية، التنبؤات، الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها .

* تقييم السياسات والقرارات الإدارية لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها في هذا وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة لكي تؤدي الوظائف السابقة فان الجهود ينبغي أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل لمعلومات يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام لمعرفة الإدارة في نظام متكامل للمعلومات يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك[1]

خلاصة القول يمكن إعتبار المعلومة كتفسير وشرح للمعطيات، وهي تفيد المعرفة، الاتصال واتخاذ القرارات. فالقرار هو تحقيق خيار ما للوصول إلى شيء ما، وذلك بالإعتماد على المعلومة الجيدة والمفيدة.

المطلب 6: أنواع، تقسيمات و مصادر المعلومات.

الفرع 1- أنــــواع المعلومــات :

تتطلب الأنواع المختلفة من النشاطات داخل المؤسسة وكذا الاتخاذ المستمر للقرارات استهلاك مختلف المعلومات بصفة دائمة ومستمرة لأنه قد يكلف المؤسسة عند عدم إختيار الأنواع المناسبة من المعلومات خسارة أو تأخر كبيرا كونها تعيش في محيط يتميز بالديناميكية من جهة والتنوع من جهة أخرى بالإضافة إلى قوة المنافسين الذين ينتهزون الفرص عند حصولهم على معلومة مناسبة تخدم مصلحتهم .

وقد تم تقسيم المعلومات حسب عدة معايير وإطارات فنجد :

1-1حسب المعيار الزمني للمعلومة : حيث نجد المعلومات التاريخية والمعلومات التنبؤية .فبالنسبة **للمعلومات التاريخية** يمكن استخدامها لإيجاد الحلول البديلة لمشكلة ما،أما بالنسبة **للمعلومات التنبؤية** فتستخدم في تصميم الحلول البديلة تمهيدا لمرحلة الإختيار. ويعتقد بعض خبراء نظم المعلومات أنه لا قيمة للمعلومات إلا إذا كانت مفاجئة لمن يستقبلها ،وبالرغم من ذلك إذا طابقت المعلومة مع ما نتوقعه فإنها تساهم في تخفيض مستوى الخطورة التي تتعرض لها المؤسسة. [2]وهذا ما سنتناوله بالإلمام في فصل اليقظة الإستراتيجية.

2-1حسب المعيار الإقتصادي والعلمي للمعلومة :

* معلومات تجارية متعلقة بالطلب ومعلومات صناعية متعلقة بالعرض .

[1]مركز تمييز المنظمات غير حكومية،"**إدارة مورد المعلومات**،مجلة المعلوماتية،العدد18،(الأردن، 02 أوت، 2003)ص ص3 – 5.
[2]- كامل(ع ع)،فادية(م ح)،مرجع سبق ذكرها ،ص 43.

* المعلومات العلمية التكنولوجية والتقنية المتعلقة بأساليب الصنع.

* معلومات تنظيمية متعلقة بالقوانين .

* وأخيرا معلومات حول النشاط. والتي تخص مختلف أبعاد ووظائف المؤسسة.

3-1 حسب مصادر المعلومة: أين نميز المعلومة الداخلية، و المعلومة الخارجية.فالمعلومة الداخلية هي التي تنتج من طرف المؤسسة بنفسها، بحيث نجدها في شكل ملفات إحصائيات وتقارير لمختلف المصالح،توجيهات وتعليمات... الخ.

أما بالنسبة للمعلومة الخارجية فهي تصدر من خارج المؤسسة كالهيئات الرسمية ،قاعدة المعطيات وشبكات المعلومات... الخ [1]

4-1- حسب مدة حياة المعلومة: حيث نجد المعلومة الدائمة، و المعلومة المؤقتة. أين تتميز المعلومة الدائمة بكونها ثابتة في معظم الأحيان، أي أنها لا تتغير مثل تاريخ الميلاد. في حين أنّ المعلومة المؤقتة هي التي تتغير مع مرور الزمن، نتيجة عوامل عدة مثل عدد السكان.

5-1- حسب إتجاه تنقل المعلومة: معلومة صاعدة، معلومة نازلة، ومعلومة أفقية.

- المعلومة الصاعدة هي المعلومة التي تتجه من القاعدة إلى القمة، كالإقتراحات القادمة من طرف العمال نحو الإدارة.
- المعلومة النازلة هي المعلومة الآتية من القمة نحو القاعدة، كالأوامر التي تصدر من الإدارة العامة.
- المعلومة الأفقية هي المعلومة التي تتداول بين المصالح أو بين الأشخاص من نفس المستوى.

والملاحظ في هذا الأنواع الثلاثة أنها تنتمي كلها إلى المعلومات الداخلية.

1 -6- حسب كيفية استقبال المعلومة

- المعلومة الشفهية هي التي تتم استقبالها دون أي عامل خاص بها كالإشاعات.
- المعلومة المكتوبة هي التي لديها عامل خاص بها، مثل الأوراق والأسطوانات، وينطوي فيها أيضا المعلومة المسموعة والمرئية، معناه أن لديها حامل تقني .[2]

7-1 حسب إمكانية قياس المعلومة

- **معلومات كمية:** هي المعلومات المتعلقة بالأرقام والقيم، مثل رقم الأعمال.
- **المعلومات النوعية:** هي المعلومات التي تعتمد على المعرفة والخبرة

8-1 حسب مصادر المعلومات في المؤسسة

[1]Bressy (G) et Konkryt (C), **Economie,** (paris : Edition, Dalloz, 1995), p 92.
[2] Ibid, p. 92.

أ - مصادر رسمية formalisées

ب - مصادر غير رسمية informelles

المصادر الرسمية les sources formalisées: على المؤسسة أن تكون على إتصال بالمحيط الخارجي، فمن الأهمية أن تتعرف على مكوّناته السياسية الإقتصادية الثقافية وليس فقط التكنولوجية، فالإطار في مؤسسة ما يقضي ما متوسط 30 % من وقته في البحث عن المعلومات المختلفة، أين نجد من بين المصادر الرسمية التي تقابل أن تجاب العناصر أو الحاجة التي نبحث عنها نجد : الدراسات ،الأفلام الصناعية ،الريبورتاجات التلفزيونية والإذاعية ،توصيات الملتقيات ،المحاضرات ...)

وهنا يجب بالخصوص إهمال المعلومة الداخلية المنشورة من طرف المؤسسة من تقارير المهمات les comptes rendus فرق البحث والتطوير، التسويق، رجال الاتصال والمديريات العامة كلهم على صلة بالمعلومة الإستراتيجية.[1]

معلومة رسمية: وتشكل الجزء الأكبر المتداول في المؤسسة، فهي محددة من قبل الإدارة وتتمتع بميزات، كونها مؤرخة وتتبع قنوات أو طرق محدد سابقا.

وهي المعلومات التي يكون حاملها ورقي أو فيلم بياني أو معلوماتي وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي وتتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في :

الصحافة (المتخصصة والعامة) وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز المذياع) الكتب - براءات الإختراع - الدراسات. كل المصادر دار الشرعية .[2]

المصادر غير رسمية les sources informelles: كلما كانت المعلومة رسمية كلما عاشت أكثر وقلت أهميتها .في معظم الأوقات إمتلاك أو الحصول على المعلومة قبل المنافسين يشكل العامل الإستراتيجي التي تبحث عن المؤسسة .

المصادرغير الرسمية هي المصادر التي لا تصبح ذات فائدة إلا بعد أن يتم معالجتها بطريقة مناسبة ونحن لا نعمل بها من حيث الوجهة ولكن من حيث المنفعة.

المعلومات غير الرسمية:les informations informelles غير محددة، وتتبع طرق غير معروفة كالإشاعات.وتتمثل في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية ،حيث تصبح المعلومة غير رسمية صالحة بعد المعالجة المتخصصة لها. [3]

[1] patreyon E, OP. Cit., p. 19
[2] Martin et Bruno et Yves Michel, OP. Cit, pp, 30 -31
[3] Pateyron E, **la veille stratégique**, (paris : édition économique, 1998), p. 19.

وقد أثبتت الدراسات أن ثلاث أرباع ¾ المعلومات التي تفيد المؤسسة عبارة عن معلومات غير رسمية[1]، وتتمثل مصادر المعلومات غير الرسمية فيما يلي :

- المعارض، الندوات والمؤتمرات، الموردون والزبائن، البعثات والرحلات الدراسية، الحفلات ومؤدبات العشاء، المصادر الداخلية للمؤسسة، المنافسون الطلبة، الباحثون والمتمرّنون.

9-1 حسب المستوى الهرمي للمؤسسة.

- **معلومات تشغيلية:** مرتبطة بالوظائف الإعتيادية والروتينية للمؤسسة ،مثل معلومات المحاسبة،برامج الإنتاج.

- **المعلومات التكتيكية أو التسيير:** فهي التي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة، لجعلهم يتعاونون وأهدافها بشكل يضمن الإتصال والتنسيق بين الوحدات مثل الإشهار،توظيف المهام والمسؤوليات.

- **المعلومات الإستراتيجية :** ترتبط بمستقبل المؤسسة والفرص التي تتاح لتطورها، وهي تلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات محيطها، مثل دراسة وضعية المنافسين ،المجالات العلمية... [2]، وتلجأ المؤسسة للحصول على هذا النوع من المعلومات عن طريق عملية اليقظة أو التربص(الترصد).

إن توفر أنواع مختلفة من المعلومات في المؤسسة يسمح بالاتصال الجيد بين مختلف الوحدات وكذا التنسيق فيما بينها مع البقاء على ارتباط دائم بالعالم الخارجي للمؤسسة ،لكن تنوع المعلومات وتوفرها لا يكفي للمؤسسات أن تحقق الأهداف المرجوة قصد تحسين الأداء الاقتصادي ،إذ ينبغي للمعلومة أن تتوفر على بعض الخصائص التي تجعلها جيدة ومفيدة من أجل توجيه قرارات المسيرين .

منه نجد أنه تختلف المعلومات من حيث تصنيفها، لذا من الصعب وضع نموذج قياسي لتصنيف المعلومات لتغطي كافة الأغراض، وتكون مناسبة لكافة المواقف، وتختلف كذلك من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة، فنجد هنا معلومات عن السوق المنافسة البيئة البورصة التجارة وغيرها وهذا ما يفر التعدد في أنواعها ومصدرها.

وهناك تقسيم آخر للمعلومات وهذا حسب إمكانية وسهولة الحصول عليها من عدمه وهي كما يلي :

[1] Martin et Bruno et Yves Michel, OP. Cit, pp p. 30

[2] كاريش،صليحة،**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**،(مذكرة ماجستير ،فرع التسيير،جامعة الجزائر،،2000)،ص 57 ، 58

المعلومات البيضاء (العامة): وهي معلومات سهل الحصول عليها والمباح الحصول عليها وهي متاحة لكل من يطلبها ومتداولة بين عامة الناس فجمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية ومصدر هذا المعلومة هو نفس مصدر المعلومة الرسمية.

المعلومات الرمادية (الحساسة): معلومات ينهى عن نشرها حيث يعتبر الوصول إليها واستعمالها أمر يعاقب عليه القانون، إلا على البعض والذي يخول لهم القانون ذلك.

وبالتالي فالمؤسسة التي تهتم بالتعرف على منافسيها عن قرب وتهتم بقوة حضورها في السوق والتعرف على الأسس والميكانزمات أو الاستراتجيات التي يستعملها المنافس،و تسعى جاهدة للحصول على مثل هذا المعلومات وخاصة غير الرسمية منها، وهذا عن طريق نظام اليقظة لديها، ويتوقف نوع هذا المعلومات على جودتها وعلى القيمة المضافة التي تقدمها للمؤسسة.

المعلومات السوداء (السرية): وهي المعلومات غير مسموح بنشرها وتداولها، وتكون محمية بشكل جيد من طرف صاحبها أولا ومن طرف القانون ثانيا.

و هنا تظهر قوة المؤسسة التي تستطيع الحصول على مثل هذا المعلومات، لأنها سلاح فعال في سبيل مواجهة الخصوم والمنافسين.[1]

2- خصائص المعلومة.

يجب التأكد من تناسب المعلومات والموقف الذي سيتخذ فيه القرار، فالمعلومة يجب أن تحتوي على خصائص تؤهلها لأنّ تكون معلومة جيدة ومفيدة ومساعدة على عملية إتخاذ القرار. من بين هذا الخصائص نجد :

2-1 الدقة والشمولية: دقة المعلومات تعني تلك الصورة المعبرة التي تعكسها المعلومة عن الواقع ،فإذا كانت غير دقيقة فإنها ستضلل متخذي القرار، أين تختلف درجة المعلومة حسب المدى الزمني الذي تغطيه هذا المعلومة، فإذا كانت عبارة عن تنبؤات مستقبلية فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا(1)[2]، أما فيما يخص جانب البساطة فهذا يخدم صاحب القرار من حيث فهمها وتحليلها.

2-2 اقتصادية وذات قيمة : يشترط على المعلومة أن تكون اقتصادية بمعنى أن لا تكلف المؤسسة أكثر مما تتوقع، أن تفيدها كما تكون ذات قيمة إذا ساهمت في تقليل درجة عدم التأكد، وعملت على التأثير على مجرى اتخاذ القرار[3].

ويمكن حساب قيمة المعلومة كما يلي :

---

[1] Merikelam E, **Intelligence Economique une pratique à risque pour maîtrise de l'information et prospective stratégique** ,(édition publisud, 1999), p 87 .

[2] كامل(س ع)وفادية(م ج)،مرجع سبق ذكره،ص 41.

[3] كاريش صليحة ،مرجع سبق ذكره، ص 61.

قيمة المعلومة = منفعة المعلومة – تكلفة المعلومة.

فإذا كانت تكلفة إعداد المعلومات تتعدى الفائدة التي يمكن أن تحقق من خلال استخدام هذه المعلومات،فإن ذلك يكون غير اقتصادي، وبالتالي ترتفع درجة عدم التأكد عند متخذ القرار.

2-3 حديثة وكاملة : حداثة المعلومة مرتبط بالظروف الحالية، فعندما تكون المعلومة غير جديدة فإنها تفقد من أهميتها و لا يمكن الاعتماد عليها لترشيد وظائف المؤسسة ، لأن المحيط في تغير مستمر ولا يمكن الإعتماد على معلومات هي في الماضي .فمجرد التفكير في إطارها هو مضيعة للوقت، لكن هذا لا يعني أننا نستغني عنها نهائيا لأننا في بعض المواقف نعتمد على معلومة ما هي في الماضي للانطلاق في تحديد الحلول البديلة لمشكلة ما بالتالي إمكانية الحصول على معلومات حديثة مثلا اكتشاف علاج مرض ما. ويجب أن تكون المعومات كاملة قدر الإمكان ،لأنها إذا كانت ناقصة أو جزئية فإنّ الإعتماد عليها يكون غير رشيد .

2-4 يمكن التحقق منها : إن إمكانية التحقق من صحة المعلومات معناه التحقق من مصداقيتها، فمثلا نحصل على نفس المعلومات انطلاقا من عينات مختلفة أو في فترة زمنية معينة.فالمهم هو التحقق من مصداقيتها وكذلك يجب الإعتماد عليها لكي تكون الأساس في اتخاذ القرار وترشيد الإدارة.[1]

2- 5 الملائمة: تعتبر الملاءمة المعيار الأصلي لقيمة المعلومات، حيث تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى الملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات، بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها، وهناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملاءمة المعلومات، حيث أن تقرير مستوى الملاءمة يتوقف في جانب آخر على حدود الإدراك، (*cognitive limits*) لمتخذ القرار.فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار، وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، فمثلا: المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار لشراء سيارة فرنسية لن تكون ملائمة إذا كان المطلوب شراء سيارة يا بانية.

2 -6 موضوعية: وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها، ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توفر ثلاث خصائص هي:

1– إمكانية التحقق (verifiable): ويقصد بذلك توفر مستندات دالة على صحة المعلومات وإمكانية الرجوع لهذه المستندات بشكل منظم، للتحقق من صحة هذه المعلومات في أي وقت.

<u>2 – صدق التعبير:</u> ويقصد بذلك أن المعلومات يجب أن تعتبر بشكل صادق على مضمونها كما هو الحال في المحاسبة مثلا: فإن تقييم الأصول الثابتة قد يتم باستخدام طريقة القسط الثابت لمدة

[1] كامل (س غ) وفادية (م ج) مرجع سبق ذكره ص 96.

20 (عشرين) عاما، دون تحديد قيمة النهاية، فهذا الحالة تتوفر بها إمكانية التحاق، إلا أنها لا تعبّر بصدق عن القيمة الحقيقية للأصول الثابتة لصعوبة التصديق أن القيمة الاقتصادية لمثل هذا الأصول أصبحت(0) صفرا فجأة .

3 – الحياد (neutrality):بمعنى أعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات.

2 -7 الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدّمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها، أيّ قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها، وحيويتها لهذا القرار، فمثلا المعلومات الملائمة جدا على السيارات اليابانية لن تكون مفيدة إذا قدمت بعد أن تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل.

8-2 السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، فلا يستطيع مستخدم هذا المعلومات أن يفهمها.

فالمعلومات الغامضة غير مفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وتمّ تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار، فمثلا تقديم معلومات عن سيارات باستخدام مصطلحات فنية لأجزاء السيارة ونوع الصلب المستخدم في صناعة جسم السيارة، ونوع المطاط المستخدم في صناعة إطارات السيارة، لن تكون معلومات مفهومة للمستهلك العادي.

9-2 الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة، تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذا المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات مطلوبة، فمثلا: قد لا يتضمن التقرير المقدّم لمدير المبيعات عن الرقم الإجمالي لمبيعات الأسبوع: رقم المبيعات الخاص بمنفذ أو أكثر من منافذ التوزيع، مما يضطرا للسؤال عن أرقام بيع هذا المنافذ التي لم تظهر في التقرير نفسه، وفي بعض الحالات يتضمن التقرير أرقام المبيعات لكل منافذ التوزيع، ولكن غير

مصنفة وغير متجمعة في رقم إجمالي واحد، مما يضطر مدير المبيعات إلى تصنيفها ثم تجميع الأرقام للحصول على المعلومة المطلوبة.

ولا شكّ أن المعلومات غير الكاملة، من حيث المضمون ومن حيث التشغيل، ستؤثر سلبا على مدى الاستفادة لمتخذ القرار من هذه المعلومات.

10-2 القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقارير مكتوبة بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات، أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من

حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم، مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة أكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

3 - مصادر المعلومات و طرق الحصول عليها.

حاول **روزا** (Gyorgy Roza) مدير مكتبة أكاديمية العلوم بالمجر **بودابست** أن يضع نموذجا لمصادر المعلومات في مجال الإقتصاد.

وفيما يلي ملخصا لتصور Roza **روزا** حول مصادر المعلومات:

3-1- جهة النشر : وتشتمل الهيئات الدولية ،القومية ،الإقليمية والهيئات التعليمية والأجهزة الحكومية الرسمية.

3-2- المصادر والمراجع وتقسيمها إلى:

الموضوعات العلمية العامة: كدوائر المعارف،كتب الحقائق ،الكتب السنوية ،المسلسلات ،مناهج البحث ،الأدلة و البيبليوغرافيات .

مجموعة المواد والبيانات :وتشمل على المطبوعات الرسمية ،الوثائق ،الكتب السنوية المرجعية والإحصائيات .

مواد مساعدة أخرى: وتشمل على أدلة الإدارة ،القوائم الفنية ومواد العلاقات العامة...

الدوريات

- **جغرافيا** :دولية قومية إقليمية.
- **طريقة الصدور:** سنوية(كتب سنوية)، شهرية(المجلات) أسبوعية،يومية، المسلسلات وغير ذلك من المطبوعات غير الدورية.
- **طريقة النشر:** الجهات العلمية، الرسمية...الخ

المعلوماتية : إدارية، تقارير البنوك، المجلات العامة، مجلات العلوم الاجتماعية، المجلات الاقتصادية، المطبوعات الرسمية، مطبوعات الإحصاء ومطبوعات الإدارة... الخ

3-3- خدمات المعلومات ووسائلها

أ / **خدمات المعلومات:** تشمل على المكتبات العامة والمتخصصة أجهزة التوثيق في مجال العلوم الاقتصادية والاجتماعية ثم بنوك المعلومات.

ب / **وسائل المعلومات:** الإعارة في المكتبات،الوسائل السمعية والبصرية،خدمات بنوك المعلومات. [1]

3-4 طرق الحصول على المعلومات.

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق والتي نقسمها إلى ما يلي :

-1- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود : وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا ،مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات وتعتبر هذه المعلومات الواردة أقل الطرق تكلفة.

-2- الحصول على المعلومات بشكل مشروط: ونعني بهذه الطريقة أن يكون الهدف مسطرا، وبالتالي جمع هذه المعلومات وتحليلها ونشرها يكون وفقا لهذا الهدف، وهنا تكون القراءة مستمرة ومتخصصة.

-3 - البحث غير الرسمي : وهي الجهود غير المنظمة أو غير المخططة،والتي يبذلها إما المدير أو أشخاص معينين في المؤسسة، وذلك بغية تحقيق هدف معين يخدم مصالح المؤسسة، ويكون هذا إما باتصالات تلفونية ،أو إجراء لقاءات مع إفراد معينين أو القيام بزيارات ميدانية .

-4 - البحث الرسمي: وهي الجهود المخططة والمنظمة لجمع معلومات محددة لأغراض وأهداف محددة، مثل بحوث التسويق، الإنتاج وعادة ما تكون تكلفة الحصول على مثل المعلومات مكلفة خصوصا إذا كانت عن طريق رسمي، أين تتطلب تخطيط وإستراتيجية محددة. [2]

ما هي طريقة الحصول على المعلومات ؟.

- مكاتب الإستثمارات الإدارية.
- الغرف التجارية والصناعية على المستوى المحلي أو الدولي.
- مراكز البحث العلمي.
- أفراد مختصين في هذا المجال.
- الأنترنيت والأنترانيت.

---

[1] عبد التواب شرف الدين،مرجع سبق ذكره، ص 21

[2] مركز تمييز المنظمات غير الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص7 -9.

من المسؤول عن جمع المعلومات ؟

يجب أن تكون هناك أشخاص أو وحدة تنظيمية (خلية) مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات،وتقديمها في شكل يسهل فهمها، تحليلها ونشرها أو تخزينها وتشغيلها فيما بعد حيث أن البيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير.

مطلب-7- مكانة المعلومات في اليقظة الإستراتيجية.

تتمثل مشكلة العصر في توفير المعلومات ونقلها والتصرف فيها بسرعة ودقة ،وكلما زادت القدرة على ذلك زادت القيمة الحضارية، فكما تهتم الإدارة الناجحة بتأمين الموارد والتكنولوجية المادية والمالية، فإنها تأتي وتهتم بمورد المعلومات ،حيث تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات وعلى الإستخدام الفعّال لها ،لذا قد تتبلور أهم المشاكل بتصميم التنظيم، فينعدم التدفق السليم للمعلومات، كما لا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعّالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المؤسسة. وتعبّر المعلومات عن الإقتصاد والزبائن وقوة العمل والتكنولوجيا الجديدة ،جميعها معلومات حيوية وضرورية لنجاح واستمرارية المؤسسة.

ومن خلال المحيط والبيئة التي تتميز بشراسة المنافسة تعمل كل المؤسسات جاهدة للبقاء والإستمرار ضمن السوق الناشطة فيها ،وذلك باستعمال كل الوسائل الممكنة والمحتملة والتي يشرعها القانون مثل البحث عن التميز عن المنافسين. لذا تبحث المؤسسات في جميع القطاعات عن الطرق التي تكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها الدفاعية والهجومية، وكذا السبل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق، لذا فتحليل المعلومة يعتبر من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

ولمواجهة تسارع التطور التكنولوجي والأنظمة وكذا الأسواق المتذبذبة وحالة عدم التأكد يجب على المؤسسة معرفة كيفية تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي، وذلك من أجل التوقع والعمل المسبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص ،وذلك بالتحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي للمؤسسة ،لذا تفرض اليقظة نفسها مقارنة بالأنظمة الأخرى.

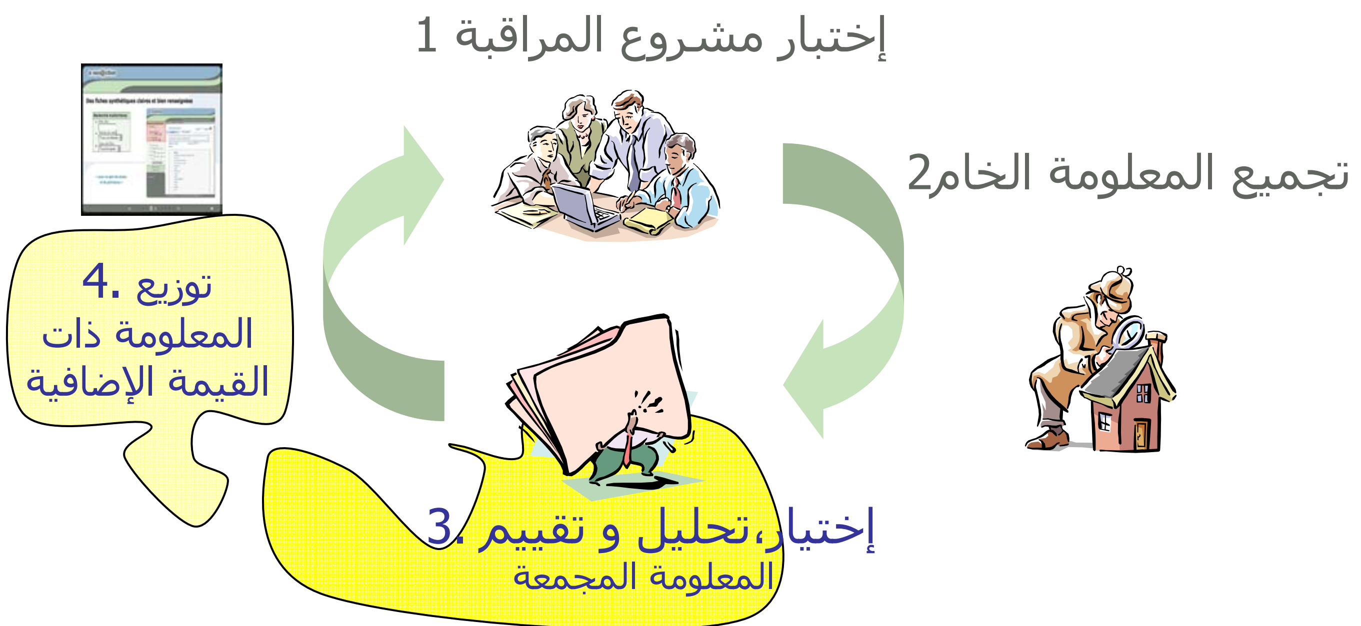
إذ يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة والمراحل التي ترسي بها نظاما متخصصا باليقظة الإستراتيجية،من أجل الحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة التي تسمح باستعمالها بالطريقة الذكية ،وعليه تعمل المؤسسة على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهمونها أو بما يسمى(إستهداف اليقظة الإستراتيجية) .ومن ثم تقوم برصد تسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي والخارجي، وكل ذلك ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا .

مطلب -1- المعلومات في المؤسسة.

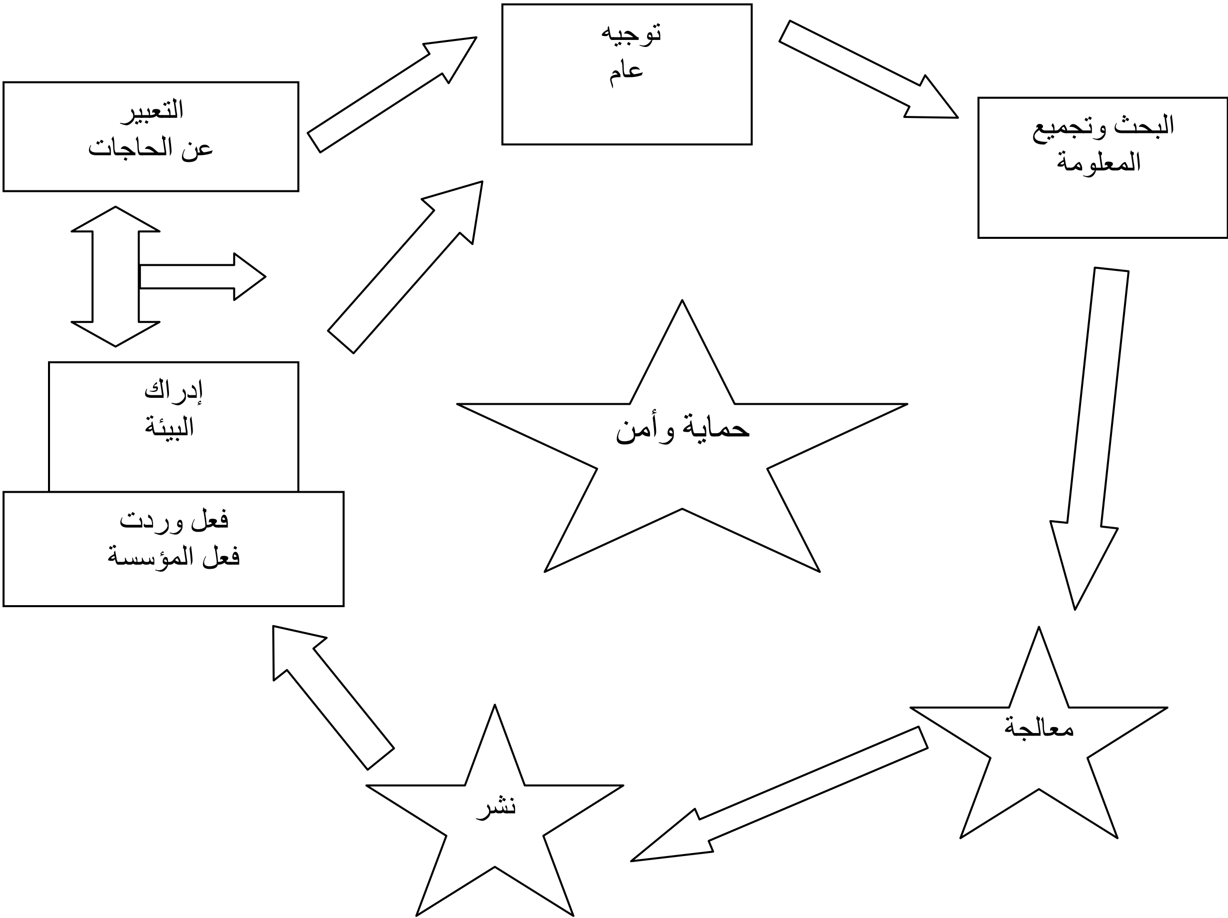
يمكن أن يطلق على هذا العصر بحق عصر المعلومات لما يتميز به من حجم الاتصالات التي تتم في مجال المعلومات من جهة إلى أخرى، وإذا كانت مشكلة العصر هي،توفير المعلومات و تحليلها والتصرف فيها بسرعة ودقة ،وكلما زادت قدرة الإنسان على ذلك كلما زادت قدرته الحضارية ويقصد بالمعلومات الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط من مواقف وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يقع في المستقبل .

وكما تتأثر الإدارة الناجحة الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية، فتتقها تتأثر وتهتم بمورد المعلومات، حيث تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات وعلى الاستخدام الفعّال لها، لذا قد تتبلور أهم مشاكل تصميم التنظيم في عدم التدفق السليم للمعلومات،كما لا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعّالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المؤسسةن كما أنّ المعلومات عن الإقتصاد، الزبائن وإشباعاتهم وقوة العمل والتكنولوجيا الجديدة تعتبر جميعها معلومات حيوية لنجاح واستمرارية المؤسسة فالمعلومة مورد إستراتيجي.

شكل رقم(9):دورة المعلومة



شكل رقم(10): **حلقة المعلومة.(من إعداد الطالب)**



المطلب -2- المعلومات ومتابعة البيئة.

إن التعرف على معلومات البيئة التي تعمل فيها المنظمات لا يكفي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الاستراتيجي فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذا البيئة إلا انه مازالت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة وتحليلها و هي :

1. جمع المعلومات عن البيئة
2. كشف التهديدات والفرص الموجودة فيها

3. تحليل الفرص والتهديدات

2-1- جمع المعلومات عن البيئة :

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة حيث لابد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك

وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعد في الإجابة على التساؤلات التالية :

- كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة هل بـــ: ؟
- المناقشات بين المدراء في الإجتماعات الرسمية.
- التقارير التي تقدمها المدراء.
- أسلوب العصف الذهبي.
- أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد.[1]

2-2- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرص للمنظمة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للشركة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية نسبية، أما التهديدات فتعني المشاكل أو المخاطر والأضرار المحتملة على الشركة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على الشركة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

وتوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ومناقشة تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

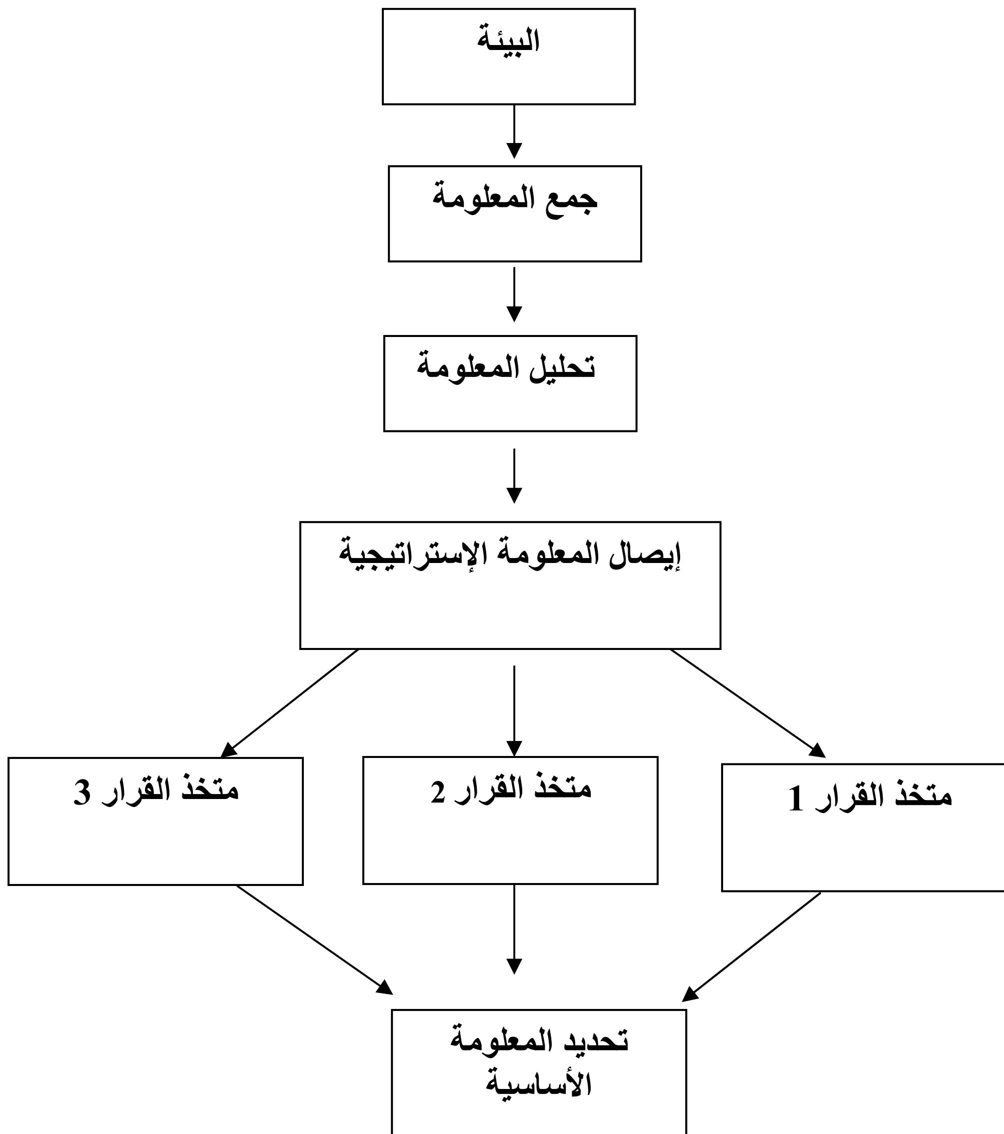
2-3- تحليل الفرص والتهديدات.

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات إحتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله،وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذا التهديدات، وتلك الفرص مما يساعد المنظمة في توجيه جهودها تجاه

---

[1] محمد الصالح الحناوي ،**الإدارة الإستراتجية:إدارة الألفية الثالثة**،(جامعة الإسكندرية:الدار الجامعية طبع- نشر-توزيع،1999-2000)،ص ص، 94 - 95.

استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد ،ويمكن إعداد جدول يلخص تحليل العناصر الخارجية في شكل فرص وتهديدات بإتباع خطوات علمية ورياضية معينة لا يسعنا المجال لذلك. [1]



شكل رقم(11):مراقبة البيئة(1)

[1] المرجع نفسه ،ص ص، 97-98.

(1) THIETART R, **la stratégie d'entreprise,** 10eme édition.(Paris :MC Graw,1991) ,P 98

المطلب -3- ماهي نوعية المعلومات المطلوبة؟ [1]

معلومات عن الصناعة و التجارة: • الموردين: عددهم، أسعارهم، قوتهم . • المستهلكين: عددهم، سلوكهم، قوتهم الشرائية. • السلع: الحالية التطور فيها أسعارها. • السوق: حجمه، طبيعته، تطوراته. • المنافسين: عددهم، قوتهم، احتمال دخول جدد. • الخدمات: الحالية، التطور فيها. • المبيعات: الحالية، تطورها. • الاستثمارات: الحالية، تطورها.	**معلومات عن البيئة السياسية** الاستقرار والتوازن السياسي. التنظيم السياسي للدولة. التقديم الدعم والحماية. النظام القانوني للدولة والدستور. السياسة الدفاعية. السياسة الخارجية.
معلومات عن العناصر الاقتصادية الدخل القومي والفردي ،معدلات الإنفاق والادخار معدل التضخم في الدولة ،عدد السكان وتوزيعهم معدلات الأجور السائدة، توفر مصادر التمويل وأسعار الفائدة، الطاقة: أنواعها تكاليفها، النقد الأجنبي : توافره و أسعار، الفائدة ،الجمارك والضرائب، الرقابة على الاستيراد والتصدير .	**معلومات عن البيئة الدولية** • الصراعات القومية والدولية • الديون الخارجية. • النمو الاقتصادي. • القوانين الدولية. • التحالفات الدولية. • النظرة إلى المستثمرين الأجانب. • الانتماء القومي للوطن.
معلومات عن البيئة الاجتماعية نمط الحياة العائلية ،وقت الفراغ وكيفية قضائه مستوى المعيشة، الطبقات الاجتماعية، الديانة، التعليم العادات والتقاليد، ثقافة المجتمع ..	

[1] محمد الصالح الحناوي،مرجع سبق ذكره، ص 96

1-3 الوسائل الرسمية في جمع المعلومات الإستراتيجية:

- الصحافة.
- المراجع.
- قواعد وبنوك المعلومات CD Rom.
- المدونات.
- الدراسات الخاصة أو العامة.
- مصادر المعلومات القانونية.
- مختلف أنواع وسائل الإعلام.
- التقارير والتحاليل المالية.
- الانترنت.
- Web المخفي.
- المنظمات.
- التقارير السنوية للمؤسسات.
- المصادر الداخلية للمعلومات للمؤسسة

ب- الوسائل غير الرسمية:

- الشبكات الشخصية.و الذي تتحكم فيه بعض النقاط مثل:

إرادة عون اليقظة.-الخبرة.-سهولة بلوغ مصدر المعلومة.L'accessibilité

ثالثا- الدور الإستراتيجي للمعلومات.

مع بزوغ فجر المعلوماتية والتطور الهائل للأنظمة التكنولوجية، إزدادت أهمية المعلومات في المؤسسة أين أصبحت هذه الأخيرة تركز إستراتجيتها على وجود المعلومات المناسبة التي تقوم بمهمة التوجيه الإستراتيجي بها في مختلف النشاطات الوظيفية ،من أجل تحقيق ميزة تنافسية فعالة ودائمة.

فكيف نالت المعلومات هذا الدور ؟

المطلب 1- التكنولوجيا الجديدة وتغيّر مفهوم المعلومات.

1 - 1 المعلومات الورقية.

لقد كانت المعلومات خلال الخمسينات عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق والسجلات مما أدّى إلى إحتلالها لمساحات كبيرة وتكاليف مرتفعة قصد أرشفتها والحفاظ عليها، وبالتالي كانت تعتبر المعلومات في هذه الفترة عائقا خاصا بالنسبة للمؤسسة ،كونها تمنعها من أداء مهامّها بصفة منتظمة، وخلال هذه الفترة

كذلك ظهرت الآلات الحاسبة الإلكترونية كأوّل نظام معلوماتي بهدف تخفيض تكاليف التعامل مع الأوراق والمستندات.

1 - 2 المعلومات لتدعيم الأغراض العامة للمؤسسة.

بحلول الستينات أدركت المؤسسة أنه يمكن للمعلومات أن تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي تغير مفهوم المعلومات خلال هذه الفترة، ممّا يسمح بظهور نظم المعلومات التي تقوم بإنتاج المعلومات والتي تساهم في المجالات الوظيفية داخل المؤسسة ،مثل التقارير الدورية للإنتاج، التدفقات النادية والمخزون .. الخ، وهذا ما فتح الباب أمام ظهور أجيال جديدة من الحاسبات للأغراض العامة وكذا ظهور نظم المعلومات الإدارية.

1- 3 المعلومات للأغراض الإدارية.

في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات زاد التطور في مفهوم المعلومات ،بحيث أصبحت كوسيلة لتوفير أداة جيدة للرقابة على أعمال المؤسسة وكذا المساندة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية،وقد أدى هذا التغيير كذلك إلى تطوير نظم المعلومات وذلك بظهور نظم دعم القرارات خلال هذه الفترة قصد التحسين والزيادة من سرعة عمليات صنع القرارات الإدارية وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.[1]

1 - 4 المعلومات كمورد إستراتيجي.

خلال التسعينات تغير مفهوم المعلومة، وأصبح ينظر إليه كسلاح إستراتيجي فعال لمواجهة المنافسة والتغلب على الصعوبات التي تواجه المؤسسة، وبالتالي كمورد إستراتيجي ووسيلة هامة لتحقيق مزايا تنافسية. ففي الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسة تتهافت وراء المعلومات الجيدة والكاملة،التي تغير

[1] قلاوش غنية، مرجع سبق ذكره ،ص ص ،112 – 113.

من قوى المنافسة وتعيق من دخول منافسين جدد إلى السوق، وقد أدى هذا المفهوم الجديد إلى ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية SIS ، التي تساهم في الدفاع عن مصالح المؤسسة قصد التغلب على المنافسة الخارجية مع سرعة مواجهة التقلبات المستمرة للبيئة الخارجية. [1]

فالمعلومة في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية،لهذا فإنّ العالم قد تجاوز جميع الإختبارات الكلاسيكية المتمثلة في الإختبار العسكري والإختبار الإقتصادي،فأصبح مفهوم القوّة اليوم مرتبط بالقدرة على إكتساب المعلومة وإنتاجها،ونفس الأمر للمؤسسات

التي تسعى للنمو وتطوير حصصها السوقية، فإنها تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

إنطلاقا من مختلف هذه المفاهيم المتطورة وما وصلت إليه الآن المعلومة ،نتساءل كيف تؤثر التكنولوجيا الحديثة لهذا المورد الجديد أي المعلومة؟.

5-1 المعلومة امورد إستراتيجي تنافسي.

تسعى المؤسسة لاستخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية ونعتبر المعلومات من احد الموارد الهامة التي تمكن المؤسسة من حصولها على هذه المزايا .وتعتبر التكنولوجيا من الركائز الأساسية لاستثمار في هذه المعلومات.

تتدفق المعلومات مثلها مثل سائر الموارد الأولية المنتجات، الأموال، الموارد البشرية والوسائل الإنتاجية بالمؤسسة.

يهدف التدفق المعلوماتي للمعرفة الدقيقة للتدفقات الأخرى قصد اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ما يجعل المعلومات كمورد هام بالإضافة إلى أن المنتجات المباعة ترفق دائما بمحتوى معلوماتي هام كخدمة للزبون، بالإضافة إلى الوسائل الاتصالية الأخرى التي توفرها بعض المؤسسات الرائدة للزبون للسماح التواصل معه كأرقام الهواتف الخضراء مجانا والآن البريد الإلكتروني ،هذا ما يمنح المعلومة قيمة مضافة قصد شرائها في السوق فهي لا تعتبر كمورد خارجي فقط للمؤسسة وإنما نعتبر كذلك كمورد داخلي لها .و هذا بفضل التطور التكنولوجي.

[1] المرجع نفسه ص 114.

فالمؤسسات المتواجدة في قطاع تكنولوجي عالي يبقى تطورها مرهونا بالمعلومة الموفرة في الوقت المناسب ،وهذا من خلال البراءات الجديدة والإكتشافات، فالمعلومة بالنسبة لها مورد أساسي تسير بدقة.

تلعب المعلومة دورا مهما من خلال متابعة السوق، المنافس والزبائن .هذا الترصد والتحليل ينجم عنه نظام معلوماتي موجه نحو خلق منتوج يطابق متطلبات السوق المتغيرة والمستمرة ،وتظهر قدرة المؤسسة عندما تتمكن من الرد حالا وبدقة على الزبون حول وضعية طلبيته،وهذا ما يسمح لها بأن تحافظ على صورة نوعية للخدمة المادمة لها وبالتالي تميز منتوجها عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة ،وبالتالي يمكن اعتبار المعلومة كوسيلة للتنافس فالمسيرين اليابانيين لهم لزاما أن يكونوا على دراية تامة بكل صغيرة وكبيرة متعلقة بمنافسيهم، وإنما إدراك الشيء قبلهم وتكثيف الإتصال فيما بينهم ،هو سر نجاحهم في إعداد خطط إستراتيجية.[1]

و بالتالي يمكن حصرالدور الإستراتيجي للمعلومة فيما يلي :

1. تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات دقيقة.
2. محاكاة وتقليد الشركات المنافسة الريادية.
3. المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسين.
4. تحديد الأسواق الجديدة والمحتملة للدخول فيها.
5. مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الأدوات الأكثر تقدما وفعالية
6. معرفة قوانين المنظمات التي ينتسب أو سينتسب إليها البلد مستقبلا. (منظمة التجارة مثلا).
7. المحافظة على سرية المفاوضات وإتمام الصفقات بدون الخضوع للأبتزازات.
8. المساعدة على تسيير عقلاني للأزمات.[2]

2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي لموارد المعلومات .

طالما أن المعلومات تستخدم كمورد للحصول على الميزة التنافسية، فإنه من الواجب التعرف على مصادر المعلومات التي سوف تحتاج إليها المؤسسة مستقبلا، وكيفية استخدام تلك المعلومات وإدارتها.إنّ كل هذا النشاط يتطلب القيام بالتخطيط الإستراتيجي لموارد المعلومات ،أين يمثل هذا الأخير العلاقة بين

[1]Courbon (J.C), système **d'information, structuration, modélisation et communication interne**, (paris :édition 1993),p.03

[2]كمال رويبح ،أهمية المعلومات الإستراتيجية في تغذية القرارات الإستراتيجية، (موقع المنشاوي للدراسات والبحوث 2003 www.minshawi.com 2004/ ص 4

أهداف المؤسسة والتخطيط لموارد المعلومات ،ولقد أصبح التخطيط الإستراتيجي لموارد المعلومات لا ينحصر فقط على كيفية إستخدام موارد المعلومات وإدارتها، بل يمتد ليشمل تأثير موارد المعلومات على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة مما نجم عنه تأثير متبادل بين موارد المعلومات ونظام المعلومات الإستراتيجي من جهة وبين إستراتيجية المؤسسة، من جهة أخرى، بحيث نأخذ بالحسبان المخزون المتاح من الذي يمكن الإدارة العليا من تصحيح مواطن الضعف من نظام المعلومات ،والتي تؤثر على قدرة المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها ،وبالتالي بناء إستراتيجيتها.المعلومات .[1]

3- دور المعلومة في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

المعلومة ذات فائدة للتقليل من الإرتياب الحاصل في عملية إتخاذ القرار،في حين المعلومة هدفها هو التأثير على سلوكات أعضاء المنظمة لكي تتفاعل مع ما يتوافق مع الأهداف المرجوة، ولكن أيضا على سلوكات الفاعلين الخارجين في الإنجاز الإيجابي للمؤسسة (المموّلين، السلطة، الزبائن ،الرأي العام).

فالمعلومة تلعب في حد سواء دورين آخرين هما:

1 - عامل إنتاج : فالمعلومة مهمة جدّا في خلق ووضع في السوق المنتجات والسلع الأقوى في القيمة المضافة، فالمؤسسات ذات القوة المضافة الجيدة تزيد في كل وقت من قدرتها بتجهيز نفسها بالوسائل والولوج إلى المعلومات ومعالجتها .

2- عامل تعاون :**Synergique** فالنجاعة الكلية لشركة تجارية مشروطة بالحالة الأضعف، بدلا من تعزيز وتقوية **intensifier** الإستثمارات حول الحالات، أين كانت فعالة بشكل جيّد فيها من قبل، فالمؤسسة عليها أن تعكف جاهدة على البحث على إيجاد الحالات الأضعف.

نجاعة المؤسسة ونجاحها يتعلق بنوعية العلاقات والروابط التي تجمع الوحدات التي تشكلها.

في هذا الحال العلاقات والروابط بين الوحدات يمكن أن تكون سيئة وفي الأخير الزبون يدرك المؤسسة على أنها أقل نجاحا.

المعلومة إذا مصدر منتج **productive** وتزيد أهميته أكثر فأكثر من أجل النجاح الاقتصادي للمؤسسات .

التسيير السيئ للمعلومة يعرض المؤسسة إلى تأخر و ضيعة للوقت وللمواد التمويلية ،نقص للمنافسة و في الحالات القصوى غلق المؤسسة .[2]

---

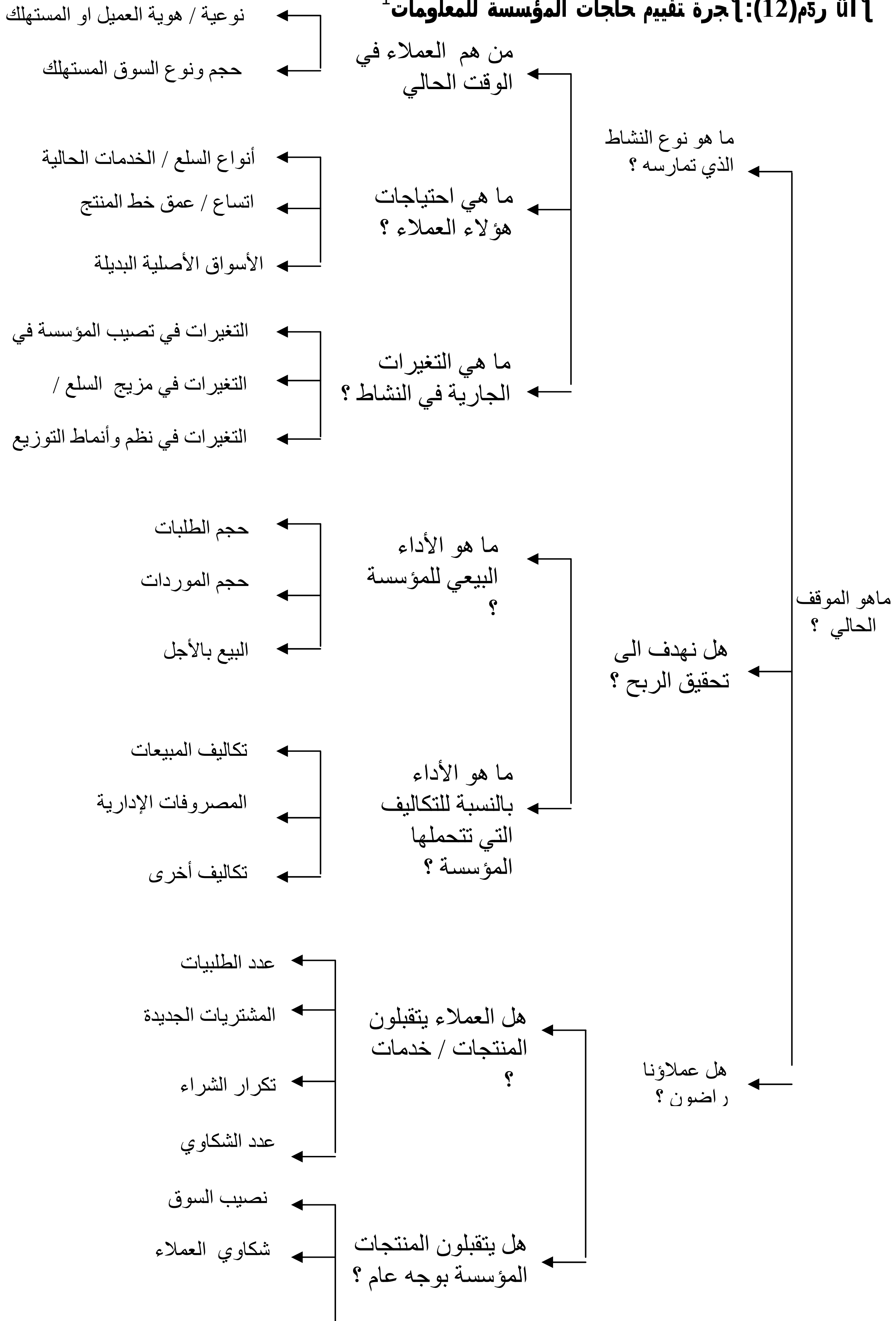
[1] لالوش، غنية، مرجع سبق ذكره ، ص117

[2] Emmanuel Patreyon, op.cit, p. 19

جدول رقم (4): يمثل المعلومات التي يجب أن تتوفر في مؤسسة من أجل تسيير إداري حسن.

أمثلة	نوع المعلومات
• نشر التقارير والنتائج. • التصريح المالي. • التصريح للضمان الإجتماعي.	معلومة واجبة قانونا.
• إعداد تقارير مقارن قبل اتخاذ قرار الشراء. • دراسة السير الذاتية قبل اتخاذ قرار التوظيف.	المعلومة المتعلقة بالاتخاذ القرار.
• نشر التوجيهات من المديرية إلى العمال. • بع ا • القيام بالاتصالات الهاتفية لتحديد وقت أو موعد عقد الاجتماعات.	معلومة أساس الاتصال.

شكل رقم (12): شجرة تقييم حاجات المؤسسة للمعلومات[1]



1العارف (ن)، إدارة الألفية الثالثة، (مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1999 / 2000).، ص، 279.

← معدل دوران العملاء

ãØØØØØTúù :

لقد أصبحت المعلومات تمثل الركيزة الأساسية لصنع واتخاذ القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة، أو على المستوى الجزئي لرسم إحتياجات المؤسسة. والجدير بالملاحظة أن هناك إنفجار في المعلومات، حيث تزايد الطلب عليها بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجيا والاقتصادية.

ففي القرن الـ 20 أصبحت الوظائف المتعلقة بالمعلومات من أهم الوظائف ،وأصبحت المعلومة كسلعة اقتصادية تجمع تعالج وتوزع، لأن المعلومات سلاح كل عصر وكل مجتمع،لأنها ببساطة نقيض الغفلة والجهل وكل ما يحدث في عصرنا هو تزايد نمو الوعي بأهمية المعلومات وتزايد الحرص على الإستثمار واستثمار ثورة المعلومات .

فعصرنا هذا هو عصر المعلومات أين يتميز بالأمور التالية:

- سيطرة المعلومات على مجالات الحياة المختلفة، وظهور صناع المعلومات باعتبارها جانبا هاما في النشاطات المختلفة .
- بروز خدمات المعلومات .
- الإستثمار المكثّف لتقنيات الحاسوب والإتصالات والإلكترونات،والمزج بينها لتحقيق أعلى درجة من التواصل والعمل .
- التجارة الإلكترونية: وتشمل أي شكل من أشكال التعاملات التجارية التي تتم عبر شبكات المعلومات الدولية.
- المكتبات الإلكترونية، الرقمية والإفتراضية .[1]

[1] ربحي مصطفى عليان، **مجتمع المعلومات والواقع العربي**،(دار جرير للنشر و التوزيع،2005)،ص،9.

مقدمة:

أبرزت الدراسات المنشورة في مجال الإدارة الإستراتيجية أن المؤسسات أو المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ،سواء أكانت اجتماعية، اقتصادية تشريعية أو سياسية،فلا يكفي للمؤسسة أن تمتلك موارد مالية،مادية و بشرية حتى تضمن بقائها في المستقبل.و صحيح أن السير الجيد و المراقبة المحكمة يضمن عملية الضغط الداخلي لها،إلا أنه لا يجب أن ننسى أنّ المؤسسة تعيش في محيط و بيئة تتصف بالتعقيد و الاضطراب و كذا السرعة في التغيير،لذلك تحتاج المؤسسة إلى ميكانيزمات و أنظمة تضمن لها الإستقرار و التأقلم مع هذه الظروف، و هذا إنطلاقا من المراقبة المستمرة للمحيط مع جمع كل المعلومات المتعلقة به قصد التكييف و التطلع و استباق المستقبل،و كذا رسم خطط إستراتجية تساعدها على التنبؤ بهذه التغيّرات مع سرعة الإستجابة لها، كما هو الحال بالنسبة لضرورة تأقلم الشركات مع التشريعات الحكومية ومتطلبات الزبائن ومشاريع المنافسة، فلا يكفي للمؤسسة في حين أو بالمقابل يمكن للمؤسسة أن تؤثر في محيطها وتكون لها الريادة والمبادرة في العديد من المشاريع الإبداعية، ويعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية أحد الأساليب الحديثة، التي تساعد الشركات والمؤسسات على تحقيق الريادة والمبادءة ،الذي يعتمد أساسا على فهم و تحليل بيئة المؤسسة.

فماذا نقصد ببيئة المؤسسة؟

الفصل الثاني(2): بيئة المؤسسة .

المبحث - 1 - مفهوم البيئة :

لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة، وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديدا على مصالح المشروع ،أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعمالها ،كما أنها يمكن أن تقدم فرصا ذهبية للمشروع وإذا اقتنصها استطاع أن يحقق أهدافه بصورة سريعة، وأن يتفوق على منافسيه ولهذا يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة، وتحليلها لتحديد الإستراتجيات المناسبة .

المطلب 1 - تعريف البيئة.

في الواقع ليس هناك مفهوم شامل وكامل للبيئة ويعود هذا إلى التعدد وتداخل مكوناتها ،كما أن محاولة تعريف محدد للبيئة ،إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وفقا للأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال البحث .

ومن هنا ينشأ الجدل والخلاف بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة. فيرى **Dill** أن بيئة العمل الخاصة بالمنظمة، هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي العملاء، الموردين، العاملين، المنظمات المنافسة،بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومة وغيرها ... .

أما **Fiho** فيرى أن البيئة:هي منظمة تنقسم إلى 03 أقسام رئيسية من المتغيرات:

1 - المتغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

2 - متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل ،منها الأجهزة والتنظيمات الحكومية ،المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة.

3 - متغيرات البيئة الداخلية. [1]

وفي ضوء إسهامات كل من **Emery et Trist** (أنظر الملحق رقم5) **نجد** أن البيئة هي:

((مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة، أو تحقيق أهدافها))

[1] عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال**،(جامعة الإسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة،2000)،ص،

في حين أن **Thomson** (أنظر الملحق رقم5) يحاول أن البيئة هي : ((مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجّه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا)) .

إن البيئة تزداد تعقيدا واضطرابا وتتشابك عناصرها بشكل سريع ومعقد، بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة ،وهذا ما يفرض على المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة وضع البيئة في الإعتبار عند صياغة وتنفيذ رسالة المنظمة التي أشرنا إليها سالفا ،حيث تتصاعد الحاجة إلى الانسجام والتوافق بين الإستراتيجية والبيئة ومتغيراتها .

<< إن الانسجام مع البيئة ومتغيراتها يعد مؤشرا لاختيار قدرة وجدارة الإستراتيجية، وهنا نؤكد بأنّ إنسجام الإستراتجية، وعمليات المنظمة يجب أن يتحاق مع البيئة الخارجية، وله في هذا الحال وجهان :

الأول : إنسجام ثابت، يعبّر عن مدى فاعلية وقوة تأثير الإستراتيجية المطبقة من قبل المنظمة على البيئة الخارجية.

الثاني: إنسجام ديناميكي حركي، يعبّر عن قوة وقابلية الإستراتجية على التنبؤ بالمتغيرات التي قد تطرأ في البيئة الخارجية.

إن الهدف المنشود من وراء بناء إستراتيجية صحيحة وفعالة ،هو تأمين نجاح المنظمة في الأمد البعيد، ولمّا كانت البيئة في حالة تغيير مستمر وتطوّر ملحوظ ،فإنّ الإدارة الفعّالة تتحمّل مسؤولية تقدير نسبة إنسجام الإستراتيجية مع البيئة الخارجية في حالة آنية معينة ،والتنبّؤ بما سيكون عليه وضع المنظمة مستقبلا>>. [1]

((البيئة تتكون من جزئيات، عناصر وكتل مختلفة ،وكل هذه المكوّنات هي في حالة صياغة متحركة بما في ذلك الأفراد وعواطفهم وأحاسيسهم ورغباتهم وتطلعاتهم والقوانين والأعراف الإجتماعية والأفكار والآراء والإتجاهات السائدة والمعايير المؤثرة ،كما أنّ في صميم البيئة أعداد من العناصر لا تعد ولا تحصى تتواجد دائما وتتطور وتتغير باستمرار)).[2]

وفي ظل بيئة ديناميكية متحركة كثيرة التغيرات، الأمر الذي يحد من سيطرتها واحتوائها لنتائج القرارات وآثارها (أي المنظمة).

إنّ الحالة هذه أشبه ما يكون بالجو الضبابي العاصف والممطر لأجواء البحر، أجواء تعقد وتربك قرارات القبطان وإدارته.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور،مرجع سبق ذكره،ص، 143

[2] المرجع نفسه، ص، 143.

إلا أنّ عدم السيطرة لا يعني إهمال إدارة المنظمة أو تجاهلها للبيئة ومكوناتها ،بل على العكس إذ يتوجب الأمر مراقبتها ودراستها، لكن يحسن الإستجابة والتكيّف بها ،ودراسة البيئة الخارجية وما يحيطها من ظواهر إقتصادية، إجتماعية وتكنولوجيا، تعدّ الحالة الصحية المطلوبة لقيادة المؤسسة وإدارتها في صناعة إتخاذ الإجراءات الجدّية اللازمة، وهذا الحالة وحدها تقودنا، بل توصلنا إلى حالة تطابق فكرة ومفهوم النظام البيئي مع مفهوم المنظمة ونظريتها .

((إن البيئة تتكون من وحدات تعتمد الواحدة على الأخرى، إلا أن المنظمة أو المؤسسة تعدّ العنصر الجوهري في هذا الكتلة الكبيرة، التي هي النظام البيئي الكلي، والمنظمة تحصل على احتياجاتها المتنوعة من البيئة (مدخلات) ،وتعالج المنظمة هذا المدخلات وتحولها عن طريق عملياتها (عمليات النظام) إلى منتجات سلعية أو خدماتية (مخرجات)، واعتمادا على معطيات التغذية العكسية يتم الحكم على مدى صلاحية تلك المخرجات ومدى تقبل البيئة لها، أو رفضها. ومن خلال هذا التعليل يبرز أمامنا التفاعل الحاصل والمستمر بين كل من المنظمة وعناصر البيئة مجتمعة أو منفصلة، فضلا على التأثير الواضح على عملية الإدارة الإستراتيجية)). [1]

* ما هي العلاقة بين المحيط والمؤسسة ؟

* ما هي أهمية تحليل المحيط ؟

ثانيا - تقديم الثنائية (محيط ، مؤسسة) :

تقوم المؤسسة على إستراد مدخلات (مواد أولية ، طاقة ، معلومات....) من المحيط وتصدرها له كمخرجات (منتجات، خدمات ومعلومات).

لكن ماذا نقصد بالمحيط (البيئة) ؟

يعرف محيط المؤسسة على أنه << مجموعة العناصر مع خصوصياتها ،بحيث هذا العناصر لا تنتمي إلى النظام ولكن أي تغيير في حالتها يؤدي إلى تغيير في النظام>>. [2]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر للمحيط على أنه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ،لها خصائصها ويؤثر كل عنصر في الآخر، وهي لا تنتمي إلى المؤسسة لكن أي تغيير في حالتها يؤدي إلى تغيير بالمؤسسة، لأن هناك حالة تفاعل وتبادل فيما بينها.

إن المحيط بمختلف مكوناته له دور وتأثير في المؤسسة ويحوي إلى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذا الأخيرة تتخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها ،وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة، مثل تحديد الأهداف

---

[1] المرجع السابق،ص ص،144-145

[2] لالوش، غنية، مرجع سبق ذكره، ص، 10

وغيرها من أدوات التسيير والإدارة، وكلما نجحت في تفادي ضغوطات المحيط و في استمرار عملها بالتأقلم معها، وتحقيق توازنها فيه ،كلما نجحت في البقاء وتحقيق الأهداف المسطرة.

وتتطلب متابعة البيئة بصورة فعالة إلى القيام بخطوتين :

1. تحديد أنواع المعلومات المطلوبة، جمعها ومصادر الحصول عليها .
2. الإستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي، وذلك من خلال التعرف على مختلف المتغيرات البيئية وكيفية تأثيرها على عمل المنظمة.[1]

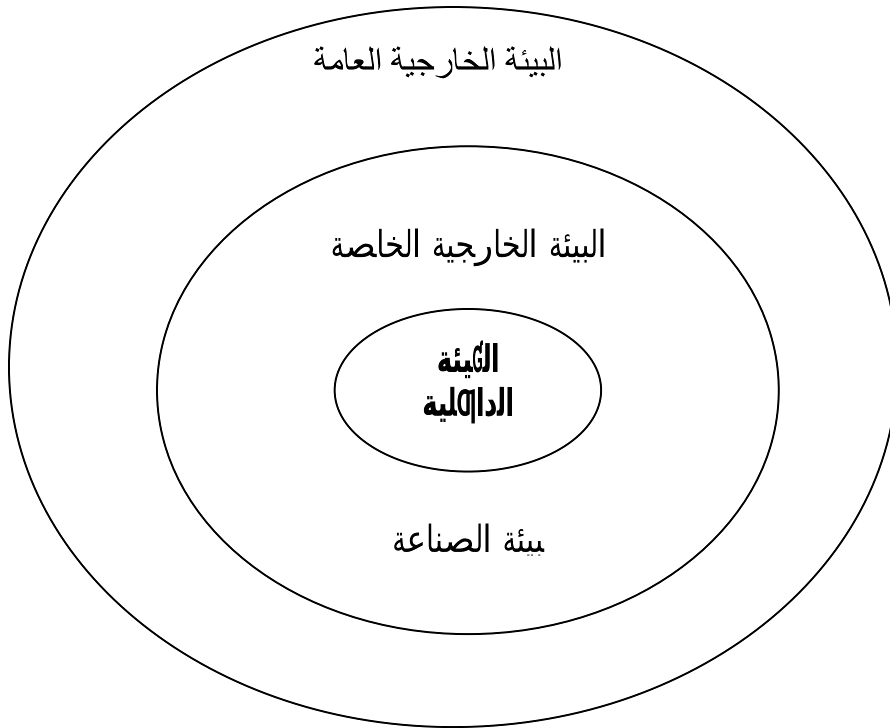
ويمكن تقسيم محيط أو بيئة المؤسسة على أكثر من أساس أو مقياس كان يفصل بين البيئة الإقتصادية، الإجتماعية، القانونية ... وغيرها أو بين المحيط أو البيئة الخاصة والبيئة العامة.

تخضع البيئة التي تعمل فيها المنظمات للكثير من التغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة إما إيجابا أو سلبا، فكان قطاع الأعمال العام وما يكتسيه من تغيرات، يتطلب أن تقوم كل شركة بتغير نظرتها إلى الأسواق ،المنتجات ،المنافسين وكافة العناصر المكونة للبيئة التي تعمل بها. وتعتبر العلاقة بين منظمات الأعمال،علاقة تبادلية حيث أن البيئة تؤثر في منظمات الأعمال ومنظمات الأعمال تؤثر بدورها في محيط المؤسسة.

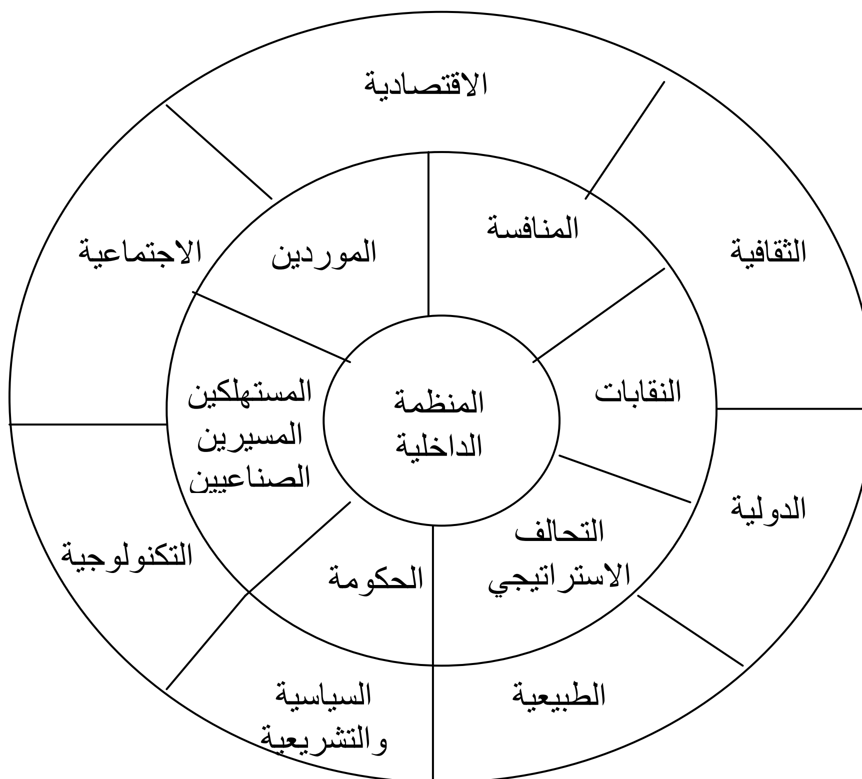
ولذا يجب على كل شركة أن تنظر إلى الأمام وتنمي خططها الإستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة الخارجية، ولا توجد إستراتيجية تعتبر مثلى لكل الشركات،وعلى كل شركة أن تحدد <خطة اللّعب > التي تحسّن من موقفها ،فرصها،أهدافها ومواردها ،ويتوقف ذلك على مدى القدرة على متابعة التغيرات البيئية والتي تتصف بالديناميكية،التعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت ، بتحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة. وتتّضح أهمية الإستمرارية في هاتين المرحلتين في تأثير المعلومات المحصلة عليها ليس فقط على نطاق العمل اليومي، وإنّما لتخدم عملية التخطيط الإستراتيجي .ففريق التحليل الإستراتيجي يهمّه الحصول على المعلومات المرتدّة المطلوبة في كل مرحلة. وقد يؤدي ذلك إلى مزيد من البحث على معلومات البيئة سواء داخلية أو خارجية.

[1] محمد الصالح الحناوي ،مرجع سبق ذكره، ص ص 76 -77.

الشكل رقم (13) : بيئة المؤسســة[1]



الشكل (14): بيئة المؤسســة[2]



[1] محمد الصالح الحناوي ،**الإدارة الإستراتجية:إدارة الألفية الثالثة**،(جامعة الإسكندرية:الدار الجامعية طبع- نشر-توزيع،1999-2000)، ،ص ،78
[2] المرجع نفسه،ص،79

المطلب 2-البيئة الخارجية للمؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والإستفادة من إتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها .حيث تساعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجة في تحديد العديد من النقاط أهمها:

- الأهداف التي يجب تحقيقها.
- المواد المتاحة.
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة .
- أنماط القيم ،العادات، التقاليد والسلوك.

إنّ هذه المؤشرات كلها توضّح أهمية مكانة ودراسة عوامل البيئة الخارجية، كما تؤكد أن هذه الدراسة أمر لا مفرّ منه عند وضع الرسالة الإستراتيجية للمنظمة. ودراسة هذه العوامل وحدها يمكن أن تحدد :

- الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

فلا بد من التأكد هنا أنّ عناصر البيئة الخارجية أرضية أساسية لنجاح المنظمة، فلا يمكن لربّان السفينة أن يرسو بها على بر الأمان دون أن يدرس، يراقب ويتفكر بكل ظروف البحر الذي يبحر فيه،وتبقى مسألة مهمة وهي : تحليل عناصر البيئة الخارجية. [1]

تتكون البيئة الخارجية من مستويين: البيئة الكلية والبيئة الصناعية، ويعتمد هذا التصنيف على أن مكونات البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات الناشطة في مختلف الصناعات في حين أن مكونات البيئة الصناعية تؤثر على المؤسسات التي تعمل في صناعة محددة.

الفرع 1- مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة.

هي كما يدل إسمها، تلك البيئة التي توجد خارج المؤسسة.

وبطبيعة الحال فإنّ المنظمة تستطيع أن تسيطر وتتحكم في بيئتها الداخلية من خلال ما تتخذه من قرارات أو سياسات ، أمّا البيئة الخارجية للمؤسسة فهي تنقسم إلى **خارجية عامة**،تتضمن كل من عناصر البيئة الإقتصادية ،الإجتماعية ،السياسية ،القانونية، الدولية وبيئة **خارجية خاصة** تشمل كل من المنافسين ،المستهلكين ،الموردين ،الحكومة والنقابات العمالية والمهنية، وكما ذكرنا سالفا إذا كانت المنظمة تستطيع أن تسيطر وتتحكم في بيئتها الداخلية فإنها لا تستطيع تحقيق مثل هذه السيطرة والتحكم في عناصر بيئتها

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور،مرجع سبق ذكره ،ص ص 151، 152 . اقتباس بتصرف

الخارجية ،فكل ما تستطيعه المؤسسة نحو البيئة الخارجية هو التأثير المحدود في بعض عناصرها، ولكن لا يمكنها أن تتحكم وتسيطر عليها .

إنّ البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتكيف بها حتى تتمكن من الإستمرار والبقاء، تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية. والإستقرار والتنبؤ المستمرين لهذا البيئة هما الأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية سواء كان ذلك لبدايتها أو للدوريات والعمليات اللاحقة ،ويهتم مدراء المنظمات بدراسة البيئة الخارجية لسببين هما [1]:

- **العامل 1 :** ينشد تحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة، وتعميق وصولها إلى الأهداف المنشودة.

- **العامل 2** : ينشد تحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا مساندة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إجراءات التعديلات اللازمة على الإستراتجية ،وكذلك تواجه مخاطر وتهديدات جميعها من البيئة وكتلتها الأساسية، سواء كانت الفرص أو المخاطر، ناشئة في ظروف سياسية أو حكومية أو ناشئة عن الجمهور الخاص للمنظمة .

فالبيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ونقصد بالعوامل تلك الإختبارات والمتغيرات العامة والخاصة ،فالعامة نذكر منها السياسية ،الاقتصادية ،الاجتماعية ،الطبيعية ،التكنولوجية، الثقافية.

هذا المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها، بحكم شموليتها على الكل أما الخاصة، فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة، كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...، هذا العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.[2]

وعليه عندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها، فإنه يكون لزاما الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الإعتبارات أهمها :

- متغيرات البيئة الخارجية.
- الأساليب البديلة.
- تقييم البيئة.[3]

1-2 البيئة الداخلية :

[1]عبد السلام، أبو قحف، **أساسيات التسويق،** (جامعة الإسكندرية:قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة،2002) ، ص ص 89- 90

[2]-أحمد طرطار ،**الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة،(** الجزائر: د م ج ،1993)،ص

[3]-عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي ،مرجع سبق ذكرها ،ص،113.

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من الاوى الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية،التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ،وعلى غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذا البيئة .والاوى التي تجد

في البيئة الكلية هي الاوة المحلية والعالمية، ويؤدي التعرف عليها إلى إكتشاف الفرص التي يمكن للمؤسسة الإستفادة منها ،والتهديدات التي يجب الإستعداد لمواجهتها. قد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية على خلق فرص وتهديدات للمؤسسة بحسب اتجاه التغيير في هذا العلاقة ،وتغير مستوى الدخل الفردي على الطلب على بعض المنتجات وفيما يلي إستعراض لأهم الاوى التي تعمل في البيئة الكلية.[1]

القوى الإقتصادية: تتعلق البيئة الاقتصادية بحركة المال في المجتمع ،كما تتعلق بالارارات التي تتخذ لتنظيم هذا الحركة، أين تتأثر المؤسسات بالاوى الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي، فالتضخم مثلا يؤثر على سلوك المشتري ،حيث يفضل أن يشتري الآن ويدع فيما بعد ،بل يشترى بأكثر من دخله الحالي لاعتقاده بأن أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد، ويعتبر ذلك فرصة للمؤسسات التي لديها مركز مالي قوي، يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون أن شراء السلع هو أفضل أنواع الادخار، وهذا بعض الاوى الإقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية :

الميل للادخار - معدل الفائدة - تقلب الأسعار - إمكانية الإقتراض - الميل للإنفاق - معدل التضخم - الضرائب والرسوم، السياسات الإقتصادية و المالية.

القوى الإجتماعية : تتعلق الاوى الإجتماعية بالايم والعادات والتاليد والخصائص السكانية والخصائص الميكانيكية والسكانية في البيئة المحلية والعالمية، والتغير في الاوى الإجتماعية قد يكون إيجابيا أو سلبيا للمؤسسة ،فمثلا إزدياد عدد المواليد الذي يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أطعمة وملابس الأطفال وهذا بعض الاوى الإجتماعية :عدد المواليد – معدل الزواج - مستوى الثاافة - أهمية الصحة - عدد الوفيات - معدل الطلاق -عادات الشراء - الجماعات المؤثرة إجتماعيا.

القوى السياسية : هي الاوى السياسية التي تحركها الارارات والاوانين والسياسات الحكومية مثل إعفاءات ضريبية، ومن أمثلة بعض الاوى السياسية ما يلي :

- العلاقات الدولية - قوانين حماية البيئة - الإستارار السياسي - جماعات الضغط السياسي - الإعفاءات الجمركية -الضرائب والرسوم.

[1]- عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكرا ،ص،169 .

القوى التكنولوجية : تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة، وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة لمنظمات الأعمال، حيث تؤثر في خلق الفرص والتهديدات والتي منها :

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع البديلة.

2-2 البيئة الصناعية أو البيئة الخارجية الخاصة:

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ،ويمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة الصناعية سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها وعلى مركزها التنافسي. وتتكون البيئة الصناعية من القوى التالية :

1-المنافسين الحاليين 2- المنافسين المحتملين.3- الزبائن.4- الموردين 5- القوى العاملة-6 السلع البديلة

شكل (15): البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية)[1]

الظروف الحاكمة

- الطلا.
- مرونة الطلا.
- السلع البديلة.
- معدل النمو ودورة

- العرٌ.
- المواد الأولية.
- التكنولوجيا
- اتجاهات الأعمال.
- دورة حياة السلع.

هيكل الصناعة

- عرٌ المنتجين وتمايز المنتجات.
- الدخول والخروج إلى ومن الصناعة.
- هيكل التكاليف.
- إمكانية الوصول إلى الاسواق العالمية.
- إمكانية التكامل (الأمامي – الخلفي).

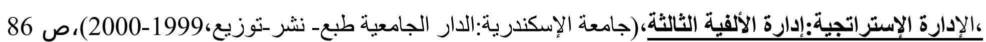
	منافسة ثلة الملة	منافسة الملة
منتجات موحدة		
الأجزار	منافسة ثلة متميزة	منافسة احتالرية
منتجات متميزة		

سلوك الصناعة

- السلوك السعري - إستراتيجية المنتجات البحوث والتطوير
- [illegible]

أداء الصناعة

- الفعالية في الأداء.
- النمو.
- العمالة الكاملة.
- [illegible]



[1] د . محمد صالح الحناوي، ،**الإدارة الإستراتيجية:إدارة الألفية الثالثة**،(جامعة الإسكندرية:الدار الجامعية طبع- نشر-توزيع،1999-2000)،ص 86

2-3 قائمة نتائج تقسيم البيئة الخارجية.

على المؤسسة أن تستعرض قائمة البيئة الخارجية، لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعة، وفي البيئة الكلية المتاحة لها، وكذا التهديدات التي تفرضها عليها البيئة الكلية والصناعية.

وعلى المؤسسة أن تضع كل من الفرص والتهديدات التي تم رصدها خلال قائمة البيئة الخارجية في العمود الأول لهذا القائمة ،وفي العمود الثاني تحدد المؤسسة الأهمية النسبية للفرص والتهديدات في الصناعة بشكل عام ،بمعنى أن هذا العمود يبين مقدار التأثير الإيجابي النسبي ،أي النسبة للفرص الأخرى على نجاح مؤسسات الصناعة .ففي صناعة المقاولات قد تكون قيمة الأهمية النسبية التي تمثل في وجود مشروعات توسعية حكومية والأهمية هي 0.18، ومعنى ذلك أن هذا الفرصة تساوي 18 % من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة، في حين أن توفر القروض قصيرة الآجال رغم أنها فرصة إلا أن أهميتها النسبية تساوي 0.02 بمعنى 2 % من إجمالي القروض الموجودة في الصناعة، ومن المنطقي ألا تزيد مجموع الأهمية النسبية لكل عناصر الفرص والتهديدات عن 1 صحيح.[1]

أما العمود الثالث فيخصص لرتبة المؤسسة، أي مكانتها في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها ،في الصناعة تتكون درجات الرتب من خمس درجات فإذا تم قياس رتبة المؤسسة (+ 5) فمعناها إنها من أقوى مؤسسات الصناعة احتمالا للاستفادة من الفرص، أما إذا قيمت بالسالب

(- 5) فمعناها أنها من أكثر مؤسسات الصناعة تعرضا للتهديدات ،والعمود الرابع يخصص لقياس المركز التنافسي للمؤسسة حيث أن :

المركز التنافسي = الأهمية النسبية للفرصة × رتبة المؤسسة في الصناعة .

مطلب 2- :أهمية دراسة البيئة الخارجية :

لا يوجد هناك أحد يمكن أن يعيش في جزيرة معزولة حتى يمكن القول أننا نعيش فيما أسماه أحد الإقتصاديين سفينة فضاء الأرض حيث أصبح كوكبنا منظومة مغلقة ،أي شيء يقع فيها حتى ولو كان شيئا يبدو عديم الأهمية مثل الخطأ في قراءة عدادات القياس في تشير نوبل عام 1985،(التي حدث فيها التسرب النووي) .سوف يشير إلى أقصى أطراف المعمورة. فيجب على الإدارة العليا للمنظمة أن تتحمل مسؤولية الفحص الدقيق للبيئة حتى تكون النتيجة النهائية لهذا الجهد معلومات مفيدة ومتميزة لصياغة الإستراتيجية.

[1] محمد أحمد ،عوض ،**الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية**،(الإسكندرية:الدار الجامعية،2000)،ص ص196- 197.

يحكى أحد كبراء الإداريين في شركة سيارات أمريكية كبرى، وكانت مهمة جمع البيانات عن البيئة لأغراض التخطيط، ومن ثم فقد حضر كل الندوات الهامة عن المستقبل وقرأ كل المراجع الملائمة وتحدث

مع قادة الرأي في هذا المجال ،وجمع عينة كبيرة من المعلومات عن العديد من الإتجاهات البيئية، تشمل العشرين سنة القادمة وتتجاوزها، وتساءلنا هل إستخدمت كل هذه المعلومات ؟ وكيف ؟.

وجاءت الإجابة بطريقتين: أين قيل لنا أن موظفي التخطيط إستخدموا المعلومات ليختبروا صحة إفتراضات التخطيط طويل المدى، ثانيا إستخدمت المعلومات بواسطة مجموعات متعددة من الموظفين يشمل أفراد البحوث والتنمية المالية والعلاقات الحكومية ،توجد أداة قائمة تضع المعلومات الإستراتيجية المناسبة تحت نظر فريق الإدارة العليا.

إنّ الذي أريد أن أقوله وأثبته هنا، أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة ومترابطة وقنواتها على تعدّدها واختلافات وظائفها، تؤثر الواحدة في الأخرى.[1]

كما أن التصرف في إدارة أحد هذه القنوات ربما يلحق الضرر في قناة أخرى ،وأوضح ذلك أكثر فأقول، ربما تتوفر معلومات عن البيئة الخارجية داخل المنظمات وبشكل وفير دون أن تستخدم ،فالمنظمات سواء في مجال الإدارة أو موظفي التخطيط أو موظفي المبيعات تعتبر فعلا مخازن للمعلومات المفيدة في العالم الخارجي، ومع ذلك فإن كل فريق قابلناه من الإدارة العليا إستشعرنا منه شدة الحاجة لتحسين مفهوم البيئة الخارجية، ويمكن ان تصبح الموضوعات الخطيرة المتصلة بالبيئة الخارجية اختبارات حاسمة لسلامة إستراتيجية المؤسسة، من هذا أصبحت دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة،حيث تتوقف هذه الاختبارات على نتائج تحليل كل من المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية والداخلية ... .((فالمنظمة ككيان اجتماعي تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها على تعدد علاقاتهم ،كما يتأثر هذا الكيان بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة)).

فدراسة عوامل البيئية الخارجية المؤثرة تساعد في تحديد وتقييم العديد من النقاط أهمها:

أ - الأهداف التي يجب تحقيقها.

ب - المواد المتاحة (مواد أولية - تقنية بشرية- رأس مال).

ج - النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة (السوق المرتقب، مجالات المعاملة...).

د - أنماط القيم ،العادات والتقاليد والسلوك (سمات المجتمع، أساليب المعيشة...).

وبالتالي نقول أنها تحدد:

1. الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.

[1] - عبد العزيز صالح بن حبتور،مرجع سبق ذكره، ص، ص 148- 149.اقتباس بتصرف.

2. المخاطر ،المعوقات والتهديدات التي يجب تجنبها أو علاجها.[1]

المطلب 3 -: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدّة مراحل من بينها دراسة البيئة وخصوصا البيئة الخارجية،لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يحتم على المؤسسة إستاراء وإستكشاف البيئة الخارجية بشايه العام والخاص ، ودورهما في تصميم الإستراتجيات .

3-1 مفهومها : رصد ما يحدث فيها من متغيرات ايجابية (الفرص) يمكن استغلالها لصالح المؤسسة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدات للمؤسسة [2]

فهذا التحليل يمثل المهمة الأولى والأساسية للمدراء الإستراتجيين، وهي المهمة التي تميز بينهم وبين المدير التاليدي الذي ينحصر إهتمامه بالبيئة الداخلية فاط ،فالمدير الإستراتيجي يركز إهتمامه في جمع المعلومات عن التغيّرات التي تحدث في البيئة المحلية الداخلية والخارجية والتي تؤثر على المؤسسة لما تتيحه من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات.

ويتوقف نجاح المؤسسة إستراتيجيا على مدى تفاعلها مع البيئة الخارجية بطرياة تزيد من درجة إستفادتها بالفرص وتزيد من قدرتها على ماومة التهديدات المحيطة بها، ومن المنطاي أن هذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية وسلبية .

تعتبر عملية التحليل البيئي من الماومات الأساسية لاعتماد خيار إستراتيجي محدد، حيث أنه من خلال عملية التحليل هذا تبرز المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجيا، والتي يمكن منظمات الأعمال أن تحدد التوجيهات المستابلية للحكومة ،المنافسين والمستهلكين، وبالتالي ستتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر في المصير والمستابل الاستراتيجي ،وتعد من عمليات التحديد البيئي والاواعد والمسلمات الجوهرية في الفعاليات الإستراتيجية، لأنها ترتبط بشكل جوهري في مصير المنظمة وبالتالي هي التي تحدد توجهاتها المستابلية واتجاهات نموها وباائها. كما أنها تزيد من قدراتها على إتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بإمكانية تطوير منتوج ما أو دخول أسواق جديدة أو التخلي عنها للمنافسين، وبذات الاتجاه تكتسي عملية تحليل البيئة التنافسية أهمية خاصة واستثنائية لأنها تحاكي وبعمق أبرز المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة كالمنافسين ،الموردين

[1] المرجع نفسه،ص ص،149. 151.

[2] الديلمي، ح، **التحليل الخارجي في بيئة المنظمة من البيئة** ،(الرياض :مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1985)،ص، 33 .

،المستهلكين ،النقابات ،العمال والإدارة وغيرها. وهذه التحليلات ستساهم في تحديد الفرص البيئية المتاحة وإبراز التهديدات والمخاطر البيئية المحتملة لغرض مواجهتها والتقليل من آثارها على المنظمة .

إنّ تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الإستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل في الوقت المناسب. إنّ معظم الدراسات الإستراتيجية تشير إلى أنّ الشركات الناجحة في ميدان الأعمال هي التي استطاعت أن تحقق نجاحا في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية، في حين فشلت شركات أخرى أو تراجع موقعها في السوق بسبب قصور إدارتها وعدم قدرتها على مواكبة متغيرات البيئة وتحديد البدائل اللازمة مع هذه التغيرات .[1]

2-3 أهمية تحليل البيئة الخارجية.

أ - **توفير المعلومات** : وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها، وذلك بتحليلها وتمحيصها،وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة، لأن الأخطاء غير مسموح بها.

ب - **في صياغة الأهداف** : فهذه الأخيرة تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أوتعديها حسب نتائج تلك الدراسات .هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف ،فعلى سبيل المثال: التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الظروف بينهم وخصائص كل نوع، وبالتالي مساعدة رجل التسويق على وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن من إشباع احتياجات كل نوع، وتحقيق أهداف المؤسسة. [2]

ت - **صياغة إستراتيجية الموارد** : ويساعد في فهم متغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا ..الخ)، وكيفية الاستفادة منها. وكمثال على ذلك نجد أن منظمة **الأوبيك** تخفض من حصتها الإنتاجية في ما يخص البترول ليرتفع سعر البترول ،وبالتالي ارتفاع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على الشركات التي ستستخدم هذه المشتقات، وبالتالي ترتفع التكلفة .

د - **تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة** : تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات ،طرق التوزيع،أساليب ،شروط الدفع ،تحديد الأسعار ،خصائص المنتجات المسموح بها ،القيود القانونية والتشريعية المفروضة الأخرى المختلفة منافسة أو شريكة متعاونة .

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ص151 ، 152 .اقتباس بتصرف

[2] عبد العليم محمود، عبود ، **مبادئ التسويق**،(مصر: مركز الكمبيوتر كلية الصيدلة، 1999)،ص.......

هـ - **المساهمة في تحديد سمات المجتمع والجماهير**: التي نتعامل معها وذلك من خلال مراعاة القيم السائدة وتبيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي لأفراد المجتمعات، مما يحدد خصائص المنتجات،أسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

و - المساعدة في صياغة رسالة المؤسسة ومجالات عملها .

ز - تعيين الفرص التي يجب استغلالها.

ح - رصد المخاطر والمعوقات التي يجب تحاشيها وتجنبها. ونظرا للأهمية التي توليها المؤسسة لعملية تحليل البيئة الخارجية، فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وافرة ، لاقتناص أي معلومة جديدة ومهمة ،ومحاولة الإفادة منها قدر الإمكان. وهناك أدوار أخرى تلعبها دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.[1]

3 - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

من الضروري أن أشير إلى أنّ هذا الفقرة تستهدف تسليط الضوء على البيئة الداخلية للمنظمة.

فليس بوسع أي منظمة مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل، وتقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الإستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معا.

فالمنظمات تهتم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك لغرض رئيسي يتمثل في تبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، كما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

هنا تكمن أهمية البيئة الداخلية للمنظمة، فالبيئة الداخلية تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف للمنظمة، وتحليل هذا العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المنظمة، إن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وبواسطته يتم إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات، وبه يمكن بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل دعمها مستقبلا، وذلك بما يساعد بالقضاء على المعوقات البيئية أو انتهاز

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، 110

الفرص الموجودة فيها، كما يحدد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة. وأخيرا فإن هذا التحليل يؤكد لنا ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر)، فإنه لا فائدة من كشف الفرص

والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا لها، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف، فإن ذلك يمثل الطريقة التي ترشدنا لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر وتحجيمها، ويمكن القول أن لكل منظمة أو منشأة نواحي قوتها التي تختلف عن نواحي ضعفها. ويجدر بالمديرين التعرف على نواحي القوة في منشأتهم حتى يكونوا أقدر على استخدامها من خلال انتهاز الفرص السانحة في السوق الخارجية، وكذا التعرف على نواحي الضعف في منشأتهم حتى يكونوا أقدر على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية للمنشأة باستخدام السياسة الملائمة في

الناحيتين.إنّ التشخيص والتحليل الداخلي للمنظمة هذا يجب أن ينصب على دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانيات المتاحة، سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال والآلات، والمنشآت والمواد، أو كانت بشرية، إدارية وتنظيمية وتنفيذية، وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التطبيقي، ومدى توافر الكفاءات والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته...الخ هذا الى القيام بتحليل المعلومات المتحصل عليها من جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمال وحرصهم على منظمتهم، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها لتجاري في السوق وصورة الجمهور عنها.

ويميل البعض الى دراسات "العناصر الداخلية" من وجهة نظر وظائف المنظمة، ونعني بها دراسة مجالات التسويق، الإنتاج والأفراد والتمويل، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف.

وباختصار نقول: يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتشخيصها بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التمويل، المحاسبة، التسويق، التوزيع، الإنتاج، العمليات، الأفراد، العلاقات العمالية، وموارد المؤسسة وأهدافها من أجل تحديد نواحي القوة، وتشخيص نقاط الضعف التي يمكن استخدامها بفعالية لاستغلال الفرص المتاحة ودرء الأخطار المهددة من طرف البيئة الخارجية.

فالبيئة الداخلية هي تلك البيئة الخاصة بالمؤسسة ذاتها من حيث الأفراد العاملين بها، والقدرات الإدارية المتاحة لها، وما تتمتع به المنظمة من جوانب جيدة وأخرى غير جيدة في الأداء الخاص بها.

كما أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، وترتبط ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة ،وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج. [1]

[1] د :داودي، الطيب ،**أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية** ،مجلة الباحث ،عدد05، 2007،ص ص.39 .43.

المطلب 1-: عوامـــل البيئـــة الداخليـــة.

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عنها وتغييرها، وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها ،والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها،وبمعنى آخر، معرفة نفسها وقدرتها ومدى قوتها أو ضعفها وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية، لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل، في تحديد مصادر القوة وتدعيمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي التسويق،الأفراد،الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية.[1]

1-1:العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها[2]

العوامل	المتغيرات
1 - التسويق	- نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية. - مزيج المنتجات - بحوث التسويق - وضع المنتجات في دورة حياة المنتج - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات الأرباح - التدفق النقدي – الترويج.
2 - الإنتاج	* حجم ونوع وموقع المصانع ،ومواقع العمل المتاحة* الآلات * نظم الرقابة على الإنتاج* تكاليف الإنتاج* تكاليف الموارد * مدى سيولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.
3 - التمويل	- هيكل الأموال الحالي- التدفق النقدي والسيولة - هيكل رأس المال وحقوق الملكية- الربحية- الإجراءات الخاصة بالإدارة- المالية- هيكل المديونية ومدى الإعتماد على التغيير في عمليات التمويل.
4 - الأفراد	تخطيط القوى العاملة(العرض و الطلب). نقابات العمل إتجاهات العمّال. الظروف المادية والمعنوية للعمل(الحوافز، الرواتب..).
5 - الهيكل التنظيمي	مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة- مستويات التنظيم ومكانة كل منها - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا .

المطلب -2: أثر تحليل البيئة الداخلية في تصميم الإستراتيجية :

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، 113.
[2] اسماعيل، محمد السيد،**الإدارة الإستراتجية:مفاهيم و حالات تطبيقية**،(مصر:المكتب العربي الحديث،1990)،ص143.

لا يكمن لأي مؤسسة أن تصيغ إستراتيجياتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها الداخلية ،وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

أ - يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها ،وبالتالي يمكن تصحيحها وتقويمها بسهولة.

ب - الإستفادة من نقاط القوة لديها ،والسير بها قدما من أقوى إلى الأقوى، للقضاء على العوائق.

ج - معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي)، وربطهما بالتحليل الخارجي ليمكن المؤسسة من إغتنام أكبر عدد من الفرص .

د - معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

ز - معرفة سمعة المؤسسة وإسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

ح - مدى توفر الأفراد العاملين بها، وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.[1]

ط - يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي... الخ. وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة ،وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.

2-1: كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية.

إنّ الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة،وكلما كان تحليل هذه المعلومات المتاحة موجّه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة، كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الاستراتيجة.

وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة والضعف أمام المؤسسة وأهمها:

- مقارنة إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي.
- المقارنة مع المنافسين.
- المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الميدان الذي تشتغل فيه المؤسسة.
- المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به: المنتج / السوق

[1] عبد الحميد مصطفى، أبو ناعم، **الإدارة الإستراتيجية**،(مصر :جهة الطبع ؟ ، 2000)،ص، 188.

الشكل رقم (16): يبين الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المؤسسة[1]

- وعليه يمكن إبراز خطوات التحليل في الشكل التالي :

الخطوة الأولى: **اختيار العوامل الأساسية والأنشطة الخاصة بالقمة**

الخطوة الثانية : **كيف يمكن مقارنة هذه العوامل والأنشطة مع المعلومات التاريخية ؟**

في غير صالح المؤسسة ← تعتبر أوجه ضعف

في صالح المؤسسة ← نعتبر أوجه قوة

الخطوة الثالثة:

كيف يمكن مقارنة أوجه القوة وأوجه الضعف هذه مع العوامل الأساسية في دورة حياة المنتج ؟

كيف يمكن مقارنة أوجه القوة وأوجه الضعف هذه مع إمكانيات وموارد المنافسين الأساسيين ؟

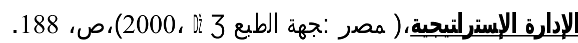
كيف يمكن مقارنة أوجه القوة وأوجه الضعف هذه مع متطلبات النجاح الأساسية في الصناعة ؟

المهارات الأساسية غير موجودة ← مخيرة تنافسية ضعيفة

المهارات الأساسية موجودة ← مجرد توافر المتطلبات

موقف الشركة التنافسي قوي ← ميزة تنافسية قوية

الخطوة الرابعة: **مدخلات لعملية تطوير الإستراتيجية**



[1] عبد الحميد مصطفى، أبو ناعم، **الإدارة الإستراتيجية**، (مصر :جهة الطبع ؟، ط 3، 2000)، ص، 188.

ويتبين من الشكل السابق أن أهمية التحليل الجيد لإمكانيات المؤسسة الداخلية في بيان عدة نقاط أساسية تعتمدها المؤسسة لصياغة استراتيجياتها كنقاط القوة ونقاط والضعف، وتساهم في تحديد بعض الأهداف. تبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي وكل هذه الأطراف تساهم في تصميم الإستراتيجية بتوفر تحليل لمدخلات عملية تطوير وصياغة الإستراتيجية وعندما تتم عملية تحليل إمكانية المؤسسة الداخلية بالنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيئة المؤسسة الخارجية وتحديد أغراضها الأساسية فان أساسيات بناء الإستراتيجية وصياغتها تكون قد اكتملت .

مطلب 3 - : تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

لا يقل تحليل البيئة الداخلية أهمية عن تحليلنا لبيئتها الخارجية ،فإذا هذه الأخيرة بتوضيح الفرص المتاحة للمؤسسة بصياغة رسالتها بوضوح كامل .

لذا فهو يتعدى البيئة الخارجية للبيئة الداخلية، لتبيين نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ومحاولة استغلالها لتحسين موقعها مقارنة بمنافسيها ونقاط ضعفها ،التي تعمل على أخذها بالحسبان في صنع قراراتها

3-1 :مفهوم تحليل وتقييم البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في وظائف المؤسسة المختلفة مثل: وظيفة التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وعليه يكون لهذه العملية أهمية بالنسبة لاستمرار المؤسسة لا تقل أهمية عن تحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية، ويمكن إبراز هذه الأهمية:

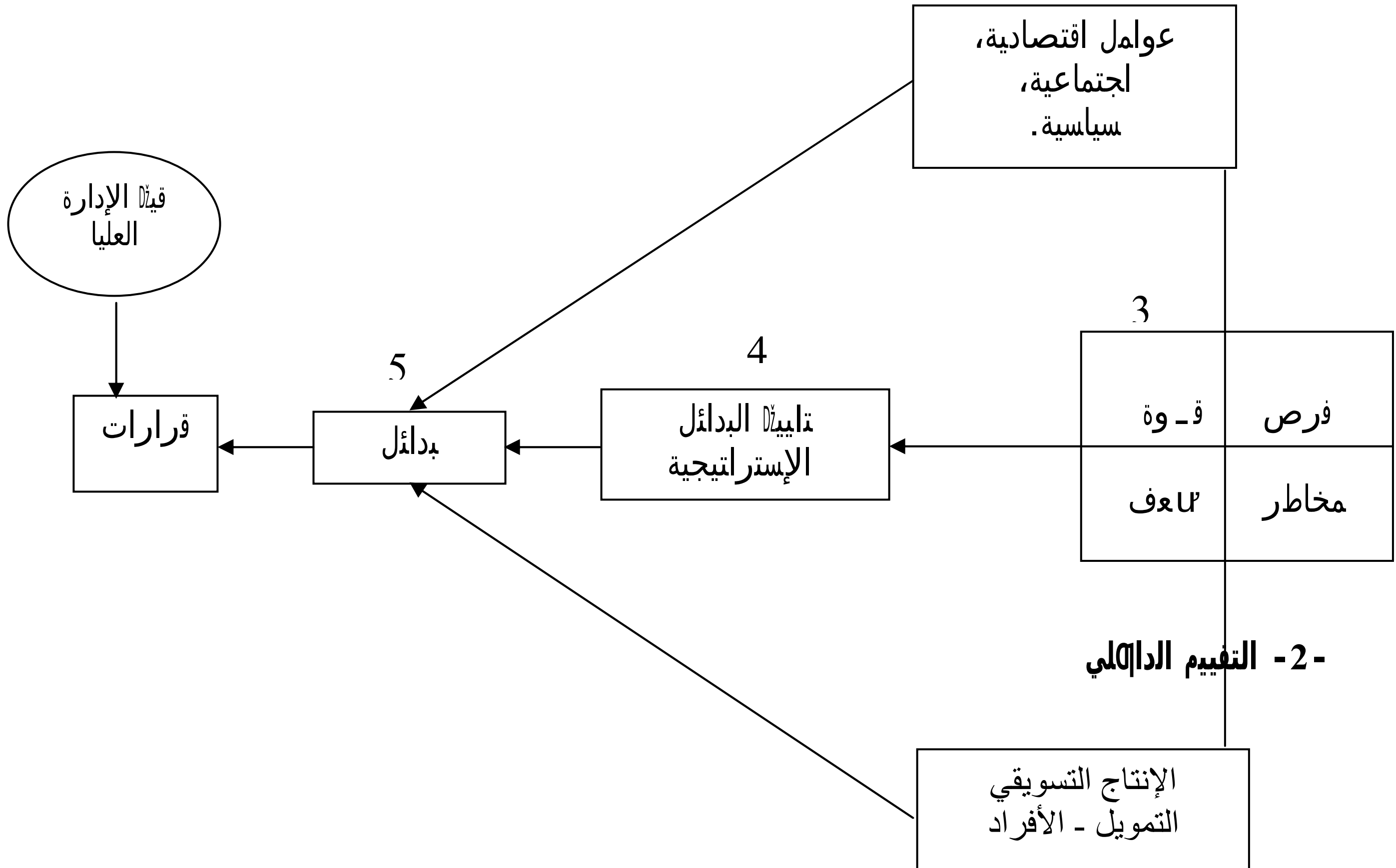
1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية ،البشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
2. إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط الضعف ،وذلك حتى يمكن التغلب عليها.
4. ضرورة الترابط والتكامل بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)،والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) .[1]

[1] محمد جمال الدين درويش، محمد محمود مندورة ، مرجع سبق ذكره ، ص22

ويمكن تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، عن طريق حسابات النسب أو المؤشرات والمعادلات .

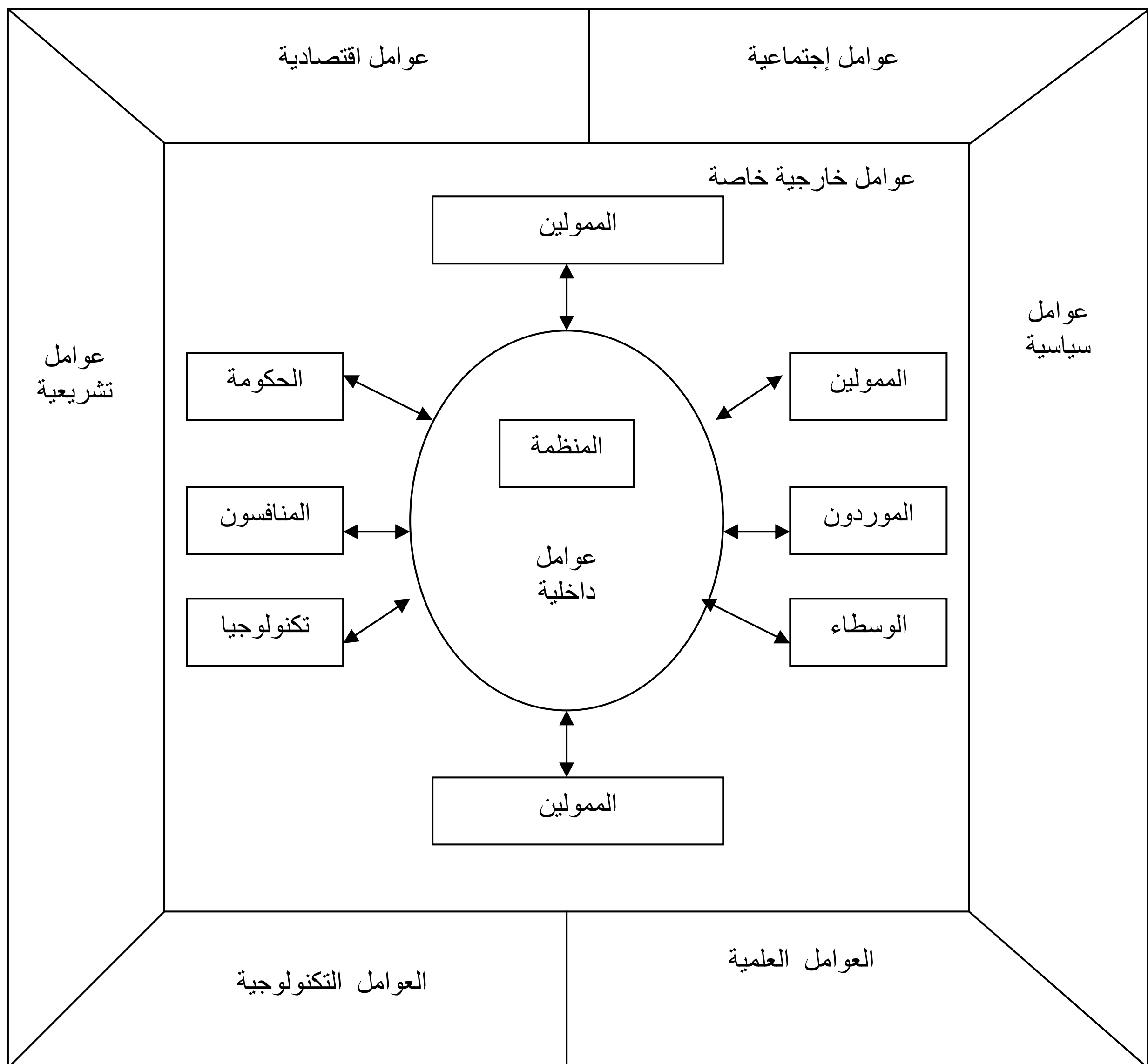
ويعتبر إختيار الإستراتيجية المناسبة كنتيجة من نتائج التحليل المتكامل ،بكل من العوامل الداخلية والخارجية ويوضح الشكل أدناه ،خريطة تدفق إختيار البدائل الإستراتيجية، واتخاذ القرارات.

الشكل رقم (17)يمثل خريطة تدفق إختيار البدائل الإستراتيجية وإتخاذ القرارات. [1]



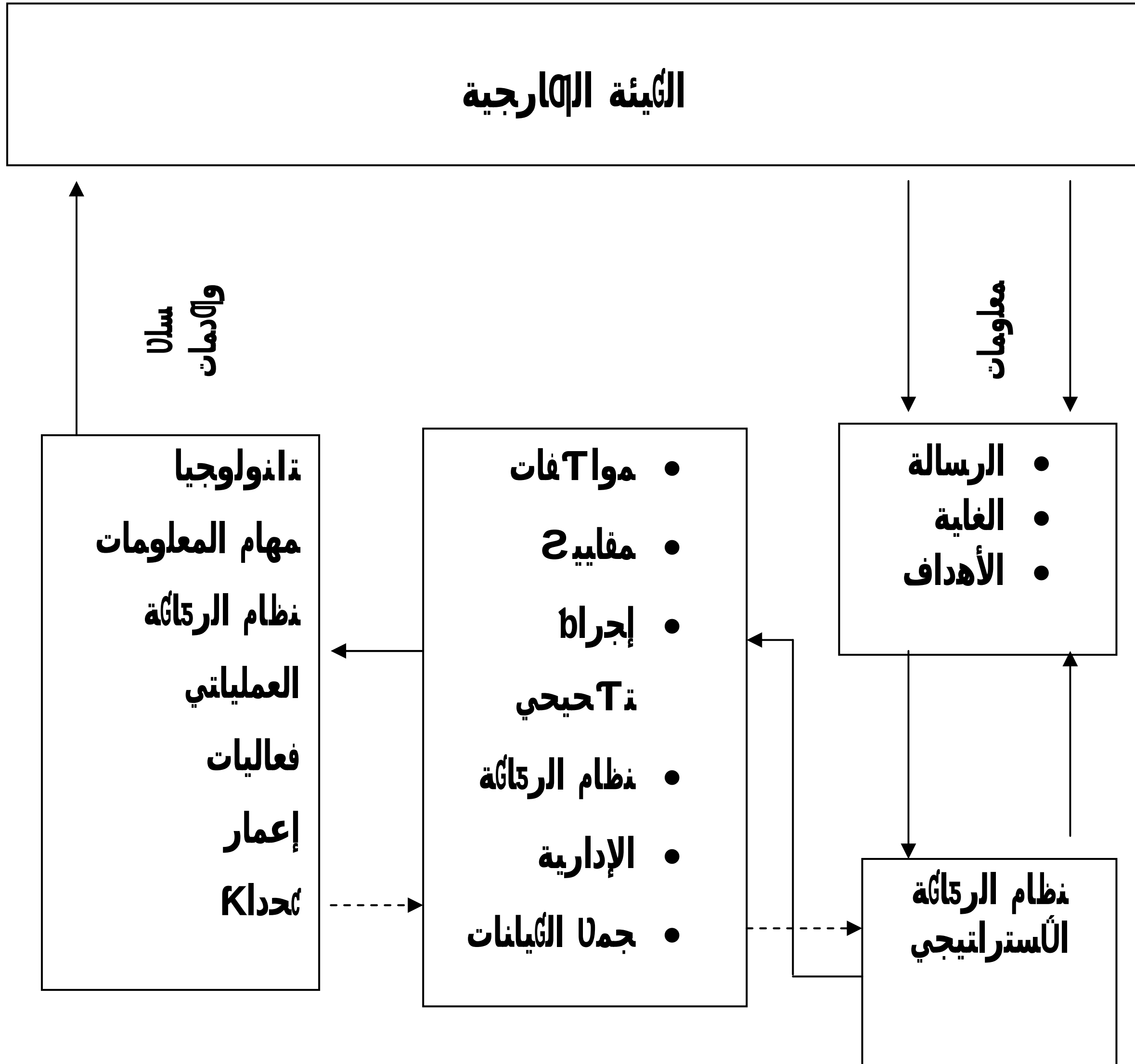
[1] محمد جمال الدين درويش ،محمد محمود مندورة، **التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات**، (المملكة العربية السعودية :جمعية حاسبات السعودية سلسلة ثقافة الحاسوب للإدارة العليا ،1994)،ص، 151.

شكل رقم (18): يبين عوامل البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة، وكيفية التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات. [1]



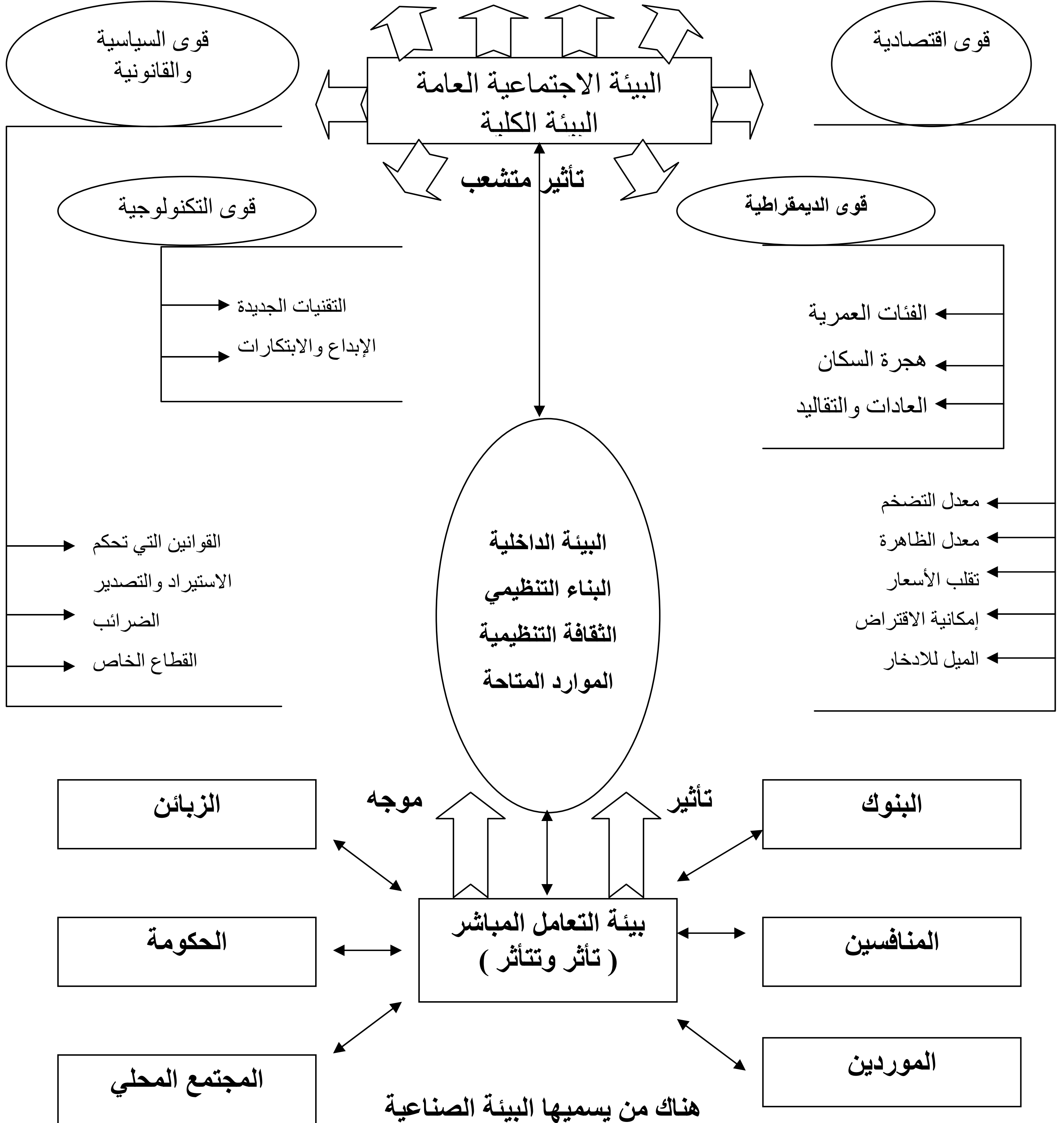
[1] عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن21** ،(مصر :مجموعة النيل العربية،1999)،ص، 113.

الشكل رقم(19) : تدفق المعلومات والبيئة[1]



[1] عبد العزيز صالح بن حبيور ،**الإدارة الإستراتيجية:إدارة جديدة في عالم متغيّر**،ط1،(عمّان :دار المسيرة للنش و التوزيع،2004).، ص369

الشكل رقم (20): نموذج بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية (من إعداد الباحث)



مبحث 4 -: المؤسسة الجزائرية وثقافة المحيط.

لعل من أبرز الآثار المتولدة عن النهج الاشتراكي المتبع في الجزائر ،كما في غيرها،ثقافة الإنغلاق على الذات. فالمؤسسة الجزائرية كانت بمثابة شبه نظام مغلق، لا يعبأ بما يحدث في المحيط ،وهذا الحكم لا ينطبق على المؤسسة العمومية فحسب ،فحتى المؤسسة الخاصة كانت تعيش في بحبوحة قبل الإنفتاح الاقتصادي، وكانت نتيجة ذلك تولد عدم الإحساس والحساسية بالمحيط. فسياسة التصنيع كانت تعتمد على تكنولوجيا جاهزة مستوردة، والمؤسسات العمومية كانت بمثابة محميات، والسوق الوطنية كانت منطقة محرمة مما غيّر الشريك السياسي في السوق.

ولعل التحول من الإقتصاد المخطط المحض إلى إقتصاد السوق ،يقتضي ويتطلب قبل كل شيء ردم ثقافة العزلة وإحلال ثقافة المحيط .

" إن التحولات الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة التي ترغب في البقاء،إرساء نظام يقظة فعال ،وهو ما يقتضي نظام معلوماتي متكامل قادر على الإلمام بالمعلومات اللازمة وتحليلها، ثم توظيفها في الوقت المناسب وبالكيفية التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة .وهذا ما يطلق عليه بعض المختصين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية للمؤسسة ."

وعلى الرغم من أنّ نظام اليقظة متعدد الأبعاد (تنافسية ، تجارية، اجتماعية ... الخ) أضحت البعد الأكثر حسما في تحديد مسار تطور المؤسسة وتطورها، والتنافس الحاصل اليوم بين المؤسسات كما هو بين الأمم، هو تنافس تكنولوجي ومعرفي، ولذلك برز الإهتمام بتنمية أنشطة البحث والتطوير على مستوى المؤسسات .

مطلب 1-:تطور المحيط التكنولوجي للمؤسسة:

لقد كان الإبتكار التكنولوجي يتم من خلال الجهود الفردية التي يقوم بها المخترعون في بيوتهم أو مخابرهم الخاصة ،كما أن وظيفة البحث والتطوير لم تكن تحظى بالإهتمام على مستوى المؤسسات، وبالتالي لمن تكن هناك موازنة خاصة بها. فالتكنولوجيا كانت تعد مجرد متغير خارجي يرتبط بتفسير الدورات الاقتصادية التي تنقسم بالأمد الطويل.

((ويرجع بروز الإهتمام بوظيفة البحث والتطوير بتفسير على مستوى المؤسسات إلى منتصف السبعينات إثر الأزمة الاقتصادية التي أصابت قطاع الصناعة من جهة ،والتطور الحاصل في مجال المعلوماتية والإلكترونيك والتكنولوجيا والطاقة وأبحاث الفضاء من جهة أخرى، وقد تولد على إثر ذلك

تيار فكري جديد مع بداية الثمانينات :التطورية (**l'évolutionnisme**) يهدف إلى إبراز أهمية العلاقة بين التغيرات التكنولوجيا وبين التنمية والنمو الاقتصادي)).[1]

وبالفعل فإنّ التطوّر العلمي والتاني أصبح جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال ما يلاحظ من تحول في تفكير الإنسان، وفي سلوكه كما أن هذا التطور رفع كل الحواجز الجغرافية، وأصبح الإتصال يتم في وقت حاليا.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايدا كبيرا في مجال المنافسة، ويتوقع أن تزيد حدتها أكثر فأكثر في ظل ظاهرة العولمة. فلقد تقلصت دورة حياة المنتجات والمؤسسات إلى بضع سنوات مما يستدعي التجديد المستمر من أجل ضمان الإستمرار كما توسع نطاق تدفق السلع والخدمات وعوامل الإنتاج والمعلومات بصورة لم يعرف لها نظير من قبل.

و هكذا فقد أضحى المحيط التكنولوجي للمؤسسة ديناميكيا ومعقدا،وهو ما يستوجب على المؤسسات أن تكون يقظة تجاه المحيط ،ما يعني المتابعة المستمرة ليس فقط التكنولوجيات الموجودة حاليا،بل والمتوقع إدخالها لاحقا من قبل المنافسين الموجودين أو المحتملين.

((ولذلك فإن المدافعين عن الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية يمزجون بين مراقبة المحيط والتجسس الصناعي.ولا شك أن المهمة أصبحت أكثر صعوبة بعدما أخذت المنافسة بعدا عالميا،وأصبح المنافس نفسه غير معروف، ومن هذا المنطلق لم يعد بالإمكان الإكتفاء باعتماد إستراتيجية دفاعية، بل يتوجب في كل مرة المبادرة بالهجوم التي تعني الإبتكار والتجديد، كما أن الإستراتيجية الهجومية لا تهدف دوما إلى دعم المركز التنافسي وزيادة الحصة في السوق، وإنما قد تهدف إلى الحفاظ على المركز الحالي)).[2]

وبهذا نقول أنه لا يمكن تصور أي انتعاش لنشاط البحث والتطوير في محيط تكنولوجي وطني غير ملائم، ولذلك كان على الدول أن ترسم سياسات وطنية وتتبنى استراتيجيات قصد ترقية هذا المحيط كما سنوضحه لاحقا .ويتأكد ذلك أكثر بالنسبة للدول النامية منها الجزائر بسبب هشاشة قاعدتها التكنولوجيا.

تقوم المؤسسة بتشخيص المحيط ودراسته، من أجل فهمه والبحث عن إمكانية التكيف معه. والمحيط بدوره يقوم بالتغيرات المستمرة والدائمة وهذا ما يجعله يتصف بعدم التأكد والإستقرار، فمراقبة المحيط والتطلع للمستقبل هو أحد النقاط الأساسية لصيانة الإستراتيجية فيسمح من جهة بتطوير استعمال

[1] د :رحيم ،حسين ،**الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد** ،22/23 أفريل ،2003 ،ص، 57.
[2] المرجع السابق، ص، 58.

نظام مراقبة المحيط التنافسي أو ما يسمى بالبيئة التنافسية ،ومن جهة أخرى وضع نظرة مستقبلية لتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة مستقبلا،كما يسمح باستغلال الفرص التي يمنحها المحيط.[1]

فبتواجد المؤسسة في محيط ديناميكي، فإنه لزاما عليها أن تطور قدرتها للاستماع إلى بيئتها ،والتطلع أو التنبؤ بالمستقبل ،وهذا ما يولد عنه عدة إجراءات،منها:

1 - هناك يقين أنّ البحث عن المعلومات الخارجية أمر لا مفر منه، لذلك لابد أن تلقى هذه العملية تشجيعا من طرف مسئولي المؤسسة بتسخير مختلف الوسائل، وبالأخص محاولة تحقيق اللامركزية في المؤسسة.

2 - قدرة المؤسسة على جمع وانتقاء المعلومات اللازمة، وجعلها سهلة التطبيق. وهذا ما يتطلب تحفيز كبير وكفاءة عالية.

3 - عدم الإستمرار في حجز المعلومات المتحصل عليها، فعلى المؤسسة أن تجعل المعلومات تسير دون احتكار أو تحيز.

4 - يتطلب في الربط بين عملية جمع المعلومات ومجال إستعمالاتها، فالمعلومة تمثل تكلفة غير مهمة .

لذا يجب على المؤسسة أن تنمّي خططها الإستراتيجية، لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة التي تحسن من خلالها موقفها، فرصها، أهدافها ومواردها.

و تتصف البيئة الاقتصادية الجزائرية بـ:

1. تعدد مراكز اتخاذ القرارات ونقص التنسيق بينهم.
2. نقص الإعلام والاتصال.
3. التباطؤ الإداري Lenteur Administratif
4. المنافسة الخسيسة.
5. نقص مراكز وبنوك المعلومات.

[1] Gille (f) **, structure organisation et efficacité de l’entreprise ,(** paris ,DUNOD Lyon,1991) ,pp 151 – 152 .

:üT2ll ħTúq

تناولنا أهمية البيئة في حياة المؤسسة، وخلصنا إلى أن وجود وبقاء أي منها كطرف هو شرط ضروري لبقاء المؤسسة ووجود الأخر. وبالتالي فإن أي طرف منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، حتى وإن كان وجود البيئة سبق وجود المؤسسة في كل الظروف، فهذه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تنطوي على متغيرات عدة ومختلفة في جميع المجالات ثقافية، اجتماعية، سياسية...الخ، والتي تتقاسمها العديد من المؤسسات.

وتتطلب متابعة بيئة المؤسسة، إلى تقسيمها إلى بيئة داخلية تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة، وما يحتويه من نقاط قوة وضعف، محيط خارجي أوسع وما يخبئه من فرص وتهديدات يجب استباقها ودرأها أو التقليل من خطورتها قبل الآخرين أو تحويلها إلى ميزات تنافسية في صالح المؤسسة.

فالمؤسسة تعمل في ظل بيئة خارجية تؤثر في طريقة عملها، وهي عبارة عن الملامح والمتغيرات المحيطة بهذه الشركة ، وقد تكون هذه البيئة عامة أو بيئة خاصة، بالصناعة أو بالمنافس أو بالشركة وتنظيمها الداخلي ،ويقع على عاتق المسؤولين في التخطيط الإستراتيجي في أي منظمة مسؤولية جمع بيانات متكاملة عن البيئة ، وتحديد نوعية البيانات المطلوبة، أسلوب جمعها ومصادرها ، ثم تأتي بعد ذلك مهمة تنظيم وتحليل هذه البيانات وذلك لغرض أساسي ، وهو إكتشاف الفرص المتاحة أمام الشركة والتهديدات التي تواجهها ، ويستمر هذا التحليل لتصفية العوامل المختلفة ، والتعرف على أهم نقاط القوّة و الضعف داخل المؤسسة من أجل الإستغلال الأمثل للفرص و محاولة درء الأخطار.

مقدمة

السرعة، المرونة و القدرة على التفاعل، أصبحت من العوامل المحدّدة لحصول المؤسسة على مكاسب وميزة تنافسية، فالحد الفاصل بين حياة أو موت المؤسسة، هو قدرة متخذو القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة.

لذا تبحث المؤسسة في جميع القطاعات عن الطرق التي تكشف عن محيطها،و تبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدرتها على الدفاع و الهجوم،و كذا السبيل لإبطال خطط المنافسين و بالتالي على المؤسسة معرفة كيفية رصد ،تسيير و تحليل هذا الكم الهائل من المعلومات الموجودة و المتدفقة في محيطها الداخلي و الخارجي،و ذلك من أجل التوقع و العمل المسبق، الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التحدّيات، و هذا بالتحكم في التغيّرات التي يمكن أن تطرأ في بيئة المؤسسة.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة هو أمر ضروري إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

الفصل الثالث(3):اليقظة الإستراتيجية LA VEILLE STRATEGIQUE

في السنوات الأخيرة، وفي مطلع القرن ال21 أصبح العالم عامة واقتصادها خاصة يعيش حالة من الغليان لا مثيل لها ،آخرها الأزمة المالية التي نعيشها الآن .

وفي ظل هذا المحيط المتغير والمعقد أصبحت المؤسسات تعمل جاهدة على تحسين جودة سلعتها أو خدماتها، وهذا بالعمل على معرفة كيفية رصد المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة ومواكبة التكنولوجيا لزيادة أرباح المؤسسة، ومن خلال التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية ،يمكن لأي مؤسسة أن تكون رائدة في مجال نشاطها .

ولمواجهة تسارع التطور التكنولوجي والأنظمة وكذا الأسواق المتذبذبة وحالة عدم التأكد، يجب على المؤسسة معرفة كيفية رصد تسيير وتحليل هذا الكم الهائل من المعلومات المتدفقة من محيطها الداخلي والخارجي، وذلك من أجل التوقع والعمل المسبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص، وذلك بالتحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي للمؤسسة لذا نجد اليقظة من بين أنجع السبل والوظائف التي تنتهجها أي مؤسسة. لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

- مفهوم اليقظة الإستراتيجية.
- معلومات اليقظة الإستراتيجية.
- الفرق بينها وبين مفاهيم أخرى.
- منفعة واستهداف اليقظة الإستراتيجية.

لقد تم بحث موضوع اليقظة الإستراتيجية في العديد من الدراسات الغربية سواء أمريكية، يابانية أوكندية،وبدأت دول أروبا تحذوا حذو هذه الدول التي تعتبر رائدة في هذا المجال، ومشت خطوات عملاقة وأسست أسسها، حيث سيتبيّن لنا ذلك عندما نستعرض تاريخ اليقظة الإستراتيجية مع هذه البلدان وتأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى وعي ومعرفة عينة من المسئولين الجزائريين بالمفاهيم الخاصة باليقظة الإستراتيجية وأهمية المعلومة الاستراتيجية وماذا تعني أولا، ودرجة إهتمامهم بأنواع المعلومات التي تشملها اليقظة الإستراتيجية وسبل إرشادهم لاحتضان هذه المفاهيم الجديدة من أجل تحسين أدارة مؤسساتهم

إنّ سرعة التغيرات في الإقتصاد الوطني أثرت على معظم المؤسسات وبدرجات مختلفة، فهناك مؤسسات تأقلمت بشكل جيد مع هذا التطور والتغيير الحاصل ،وهناك مؤسسات تلاشت لعدم قدرتها على امتلاك قدرة تنافسية أكبر من منافسيها من أجل النمو والبقاء، وهذا راجع إلى إفتقار هاته الشركات إلى إستراتيجية واضحة المعالم أو عدم إدراكها لأهمية التغيير الإستراتيجي ،خاصة ونحن نعيش اقتصاد معولم ،ترتب عنه ضرورة وجود سياسة معيّنة لمواجهة هذه المنافسة الشرسة.

فالتفكير الإستراتيجي يعتمد على فهم الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أو البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقتها مع مختلف التغيرات الخارجية.

فعندما تعتمد المؤسسة على إستراتيجية فهي تتساءل عن مستقبلها و الخيارات التي سوف تعتمد عليها بالإضافة إلى القوى التي تمتلكها.فماذا نعني باليقظة الإستراتيجية في مؤسسة ما ؟

مبحث 1-1: **مفهوم اليقظة الإستراتيجية**

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، تختص بالإستمرار والتسيير الشامل للمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وبالتالي تطوير المؤسسة وضمان نشاط واستمرارية المؤسسة.

فتعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها:

العملية الجماعية المستمرة، والتي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتتبّعون ويتعقبون المعلومات، ومن ثمّ يستخدمون المعلومات المتوقّعة والتي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف استغلال الفرص وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة[1].

حيث تظهر من بين هذا المعلومات إشارات الإنذار المبكر les signes d'alerte precos التي سوف يتمّ التعرض إليها فيما بعد.

مطلب 1-1: **تعريف اليقظة الإستراتيجية**

إنّ مصطلح اليقظة الإستراتيجية تمّ تناوله في بداية التسعينات بين 1990 – 1995 لذا فهناك تعاريف أخرى لهذا المصطلح منها:

هي عملية متواصلة ومتكررة تستهدف الرقابة الفعالة للبيئة أوالمحيط التكنولوجي التجاري...الخ من أجل استباق التطورات.

كما يعرف مارتن وورتور(أنظر الملحق رقم5) أنّها:

توفير المعلومة المناسبة، في الوقت المناسب، للشخص المناسب، لكي تسمح له باتخاذ القرار المناسب والسليم من أجل النهج السليم.وبشكل مثالي تطوير محيطه في الإتجاه المناسب.[2]

إن المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج من مفهوم المراقبة بالرادار، وهذا لحماية شيء أو منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة ،والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة. والمراقبة تلعب دورا هجوميا offensif لاكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا défensif لحماية تلك المعارف.

[1]Janissek-Maniz et Lesca , **veille stratégique : application d'Internet et sites web pour provoquer des informations a caractère anticipatif**, (articlpubliéa CERAC Grenoble ,2003),p01.
[2] Cyril dary,**la veille strategique :une question de survie pour l'entreprise,** minikonf « VEILLE STRATEGIQUE »,(E sina-18 Octobre 2005) ,pp 8,9.

وقد وضع كل من(Martinet et Marti (أنظر الملحق رقم5) في كتابهما الذكاء الاقتصادي: أعين وأذان المؤسسة أنّ هذا الرادار، أو كما سمياه برادار اليقظة، يعمل على المراقبة المستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص المعنية بأي خطر يداهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أنّ هناك نوع آخر من الرادارات وهو رادار المتابعة le radar de poursuite فإذا أطلق الأول إشارات الإنذار، فإن الثاني يتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنه.3

وتجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أنّ المفهوم الآتي من أمريكا فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فاد بين **بورتير** في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين.

هيربرت ليسكا Hebert Lesca(1994) (أنظر الملحق رقم5):اليقظة الإستراتيجية هو السياق المعلوماتي الذي من خلاله تعمل المؤسسة على الإنصات والإصغاء المسبق والمتوقع للإشارات الضعيفة لبيئتها، بهدف الإبتكار واكتشاف الفرص والتقليل من حالة الشك .

إمانويل باتيرون Emmanuel Pateyron (1997) (أنظر الملحق رقم5): اليقظة الإستراتيجية تمثل البحث عن المعلومات، بفضل اليقظة المتواصلة والمراقبة الدائمة للبيئة من أجل أهداف إستراتيجية[4].

جون ميشال ريبولت Jean Michel Ribault(أنظر الملحق رقم5) : يعطي التعريف التالي: المراقبة العامة والذكية للمؤسسة للمعلومات الحديثة الحاملة للمستقبل.

أمّا **فرانسوا جاكوبياك** François Jacobiak(أنظر الملحق رقم5): فيؤكد (عام1988) :المعلومة التقنية فعل حتمي للتصرف والعمل وإصدار القرار.

موريس راين Mouris Rey(أنظر الملحق رقم5): يدقق أكثر لا توجد إستراتيجية ممكنة بدون الأخذ بالعوامل التكنولوجية والتحليل الدقيق للبيئة ، فالقليل من الشركات بمقدورها تقييم وسائلها أو التخفيف من الأخطار التي تقبل عليها بدون معرفة جيدة لبيئتها.[5]

---

[3]Boumar ph,**strategie et surveillance des evinemments concurretiels**,(Paris : édition Massa 1991),p.20.

[4] Marie,Christine ,Chulus,Savvannet, **Dynamisation de veille stratégique pour la conduite de stratégique productives ,**(these de doctorat de sciences de gestion),Université Lumiére –Lyon 2 ,soutenue le 27 octobre 2000,p,13.

اليقظة تظهر كـ: ميزة تنافسية، عامل تنافسي، عامل مفتاح للنجاح لبعض المؤسسات المهددة خصوصا.

في الواقع الخطوات يجب أن تتخذ بعدا أكثر من هذا البعد الكلاسيكي ،الذي يهتم بتحليل المنافسة ،فحسب **هربورت ليسكا Hebert Lescall :**

اليقظة الإسترتيجية يجب أن تكون نشاط استشرافي une activité prospective.

لا أحد يرغب في معرفة ما يقوم به المنافس اليوم(تشكيلة السلع، أسعارها....) لأن اليقظة تقوم على تصوّر واحتمال ما يجب أن نعمله غدا .

هربورت ليسكا Hebert Lesca يقترح مصطلح **الإكتشاف الاستشرافي للبيئة الاقتصادية prospective de l’environnement** لتعويض مصطلح **(اليقظة)**، فحسبه اليقظة يجب أن تتمحور حول 04 وظائف أساسية:

1- مراقبة البيئة الإستراتيجية والبيئة بصفة عامة .

2- اكتشاف في أكبر وقت ممكن ،المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي بإمكانها أن تظهر وتبين **الإشارات الضعيفة Signaux faibles.**

3- تحليل وغربلة المعلومات التي توشك أن تظهر مختلف التشكيلات الإستراتيجية للمؤسسة الموضوعة حيز التنفيذ.

4- ضمان عملية النشر الإنتقائي للمعلومات فقط للأشخاص المعنيين بهذا و المسموح لهم. [6]

Henri Saval et Véronique Zard (1995): المراقبة الصارمة الخاصة الفاعلة والفعالة للبيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، من أجل استخراج المعلومات المفيدة للقيادة الإستراتيجية والعملية للمنظمة، هذا المصطلح أكثر إستعمالا والمحبب في النظريات السوسيوإقتصادية للمؤسسات والمنظمات من اليقظة.

واليقظة الإستراتيجية هي السيرورة المعلوماتية التي ترتكز على مجموعة من الطرق الوسائل والسلوكات .هذا السيرورة يتم تطبيقها على مستوى المنظمة بصفة دائمة ،وهذا بهدف ضمان رقابة فعالة للبيئة الداخلية والخارجية من أجل إغتنام الفرص واستباق الأخطار والخروقات.

فاليقظة تسمح باكتشاف الإشارات الضعيفة، أي العناصر الإعلانية لتغيرات السياق البيئي التي يجب كشفها في أقرب وقت ممكن، من أجل تفادي عدم التكيّف المفاجئ لإستراتيجية مؤسسة في بيئة متغيّرة كلية.

[5] Laurent, Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique,** (Paris: AFNOR ,2001), P. 23

[6] Ibed, p.3

اليقظة الإستراتيجية هو السياق المفتوح الذي يهدف إلى الإنصات والإصغاء، من أجل رصد الإشارات القوية والضعيفة، إنها تسمح بتحسين سياق القرار الداخلي لكي يقلل من حالة الشك.

تعرف اليقظة على إنها سياق معلوماتي من خلاله المؤسسة تعمل على الإصغاء لبيئتها من أجل اتخاذ القرار والتصرف في إطار إتباع تتبع الأهداف.

اليقظة هي القدرة على الإصغاء الإستشرافي للمؤسسة، و تعرف كذلك على أنها النظام الذي من خلاله المؤسسة تتقصى عن بيئتها الخارجية، واستباق أو توقع التغيرات الحاصلة فيها بالقدر المستطاع.

تعتبر اليقظة على أنها الوضعية الاستنباطية والتنظيمية في مؤسسة كنظام يستهدف جمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة، وهذا بصفة متواصلة ومستمرة وديناميكية.

اليقظة الإستراتيجية هي نشاط متواصل بقدر كبير من التكرار، يهدف إلى المراقبة الفاعلة لبيئة المؤسسة التكنولوجية التجارية... الخ من أجل استباق التطورات والاستباقية تعني اكتشاف رصد وضعية قبل ظهورها. [7]

إنطلاقا من تعريف **هيرنورت ليسا(1994)** : اليقظة الإستراتيجية هو السياق المعلوماتي الذي من خلاله المؤسسة تكون على وضع الإصغاء الإستباقي للإشارات الضعيفة لبيئتها، بهدف إبداع واكتشاف الفرص، والتقليل من الشكوك .

موقفنا قريب من هذا التعريف، على أننا نفكر أنه ليس فقط ما يتعلق بالإشارات الضعيفة، ففي الواقع نفضل أن نربطها بما يتعلق بالبحث عن المعلومات بشكل عام، ضعيفة أم لا. إذن فنحن عندما نقترب من تعريف **Emmanuel pateyron(1997)** الذي يرى أن اليقظة الإستراتيجية تشير إلى البحث عن المعلومات بفضل اليقظة المستمرة والمراقبة الدائمة للبيئة من أجل أهداف إستراتيجية.يمكنناهنا إتخاذ المحاكاة (يقظة،مراقب، vigie سفينة) المتطور من طرف L'Arist Rhome Alpes* في كتابه اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME (المنهجية والأمثلة)في 1995.

مثال 1: سفينة يمكنها الإنطلاق في رحلة استكشافية، وهي تتقدم في محيط مجهول، وجهتها غامضة، من أجل القيادة، الربان يحتاج إلى مراقب، الذي يبين له العراقيل قبل الوصول إليها والذي يكتشف الأراضي من أبعد مكان ممكن.

مثال2: في الحرب طوافة مائية تحارب من أجل القضاء على العدو، ومن أجل ذلك الربان يتوجب عليه معرفة على مدار الساعة تحركات مختلف الأساطيل ،فعليه مراقبة الجو، البحر وقاع

[7] Mohamed Ourdine, **la veille : un levier de compétitivité et de cohésion** pp1-6.
*Agence Regionale d'Information Stratégique et Technologique de Paris Rhome Alpes

البحر. والمراقبين الموجودين على السفينة يتمثلون في **الرادار، سونار، الساتيليت ، نظام الاستعلامات...**

.

فالسفينة تحتاج إلى مراقب يراقب طريق السفينة وينير دربها ويوجهها ويوضح أهدافها، وفي هذا العالم الذي اشتد فيه التنافس والمنافسة على المؤسسة أن تترصد الأخطار، و على مجموع وظائف المؤسسة

أن تشارك في اليقظة. هذا النظام يترصد ويكتشف، يستغل ويحول المعلومات التي تسمح للمؤسسة بالقيام باختيارات حكيمة واتخاذ القرارات الجيدة. [8]

اليقظة هي أيضا قضية اتصال وإدارة من المسيرين.

من خلال هذا التعاريف، يمكن لنا إستخلاص النقاط التالية:

*اليقظة الإستراتيجية هي مقاربة عامة، والتي تتعلق أيضا ليس فقط بالمؤسسة، وإنما الفاعلين الإقتصاديين والأشخاص.

*نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية يقتضي أهمية الربط بين مراحل هذا العملية (البحث، التجميع، التحليل ،المعالجة والتوزيع).

*اليقظة الإستراتيجية تختلف عن التجسس، لأنها تعمل بمسعى قانوني في البحث عن المعلومة.

*هذا السياق يجب أن يتم في أحسن الظروف من الناحية النوعية، الوقت والثمن.

*عملية البحث يجب توجيهها نحو المعلومات النوعية التي يمكن استعمالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

*اليقظة الإستراتيجية هي تطبيق بهدف مساعدة أصحاب القرار على الرفع من المكانة التنافسية للمؤسسة.

جدول رقم (6): تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي[9].

[8] Marie, Christine, Chulus, Savvannet, op.cit, pp, 17-18.

[9] - Cohen Corine.هو الذي اقترح هذا التقسيم لمراحل تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية

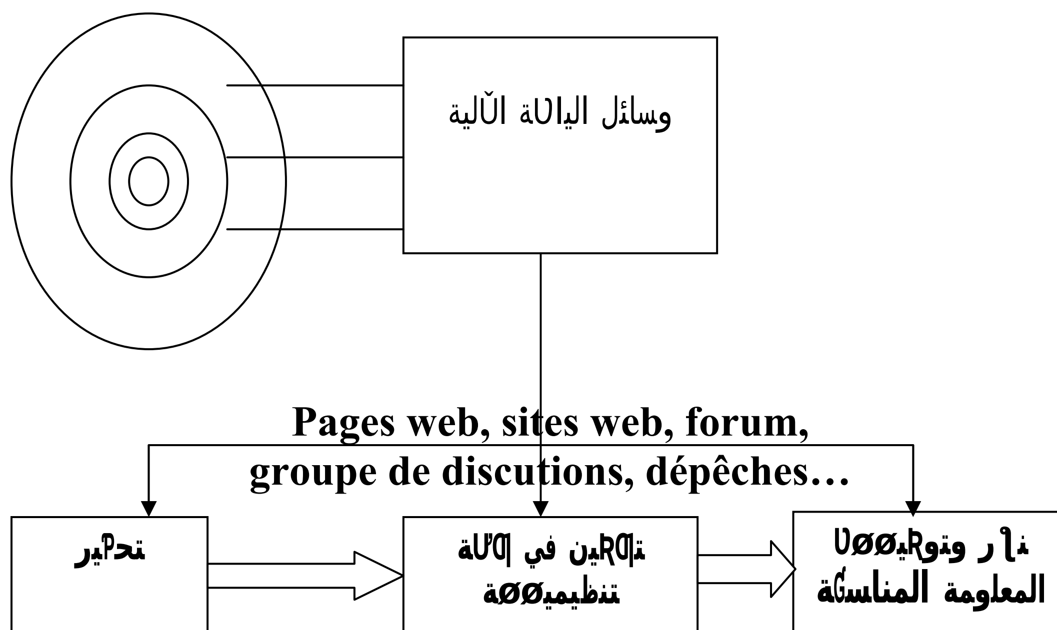
	مرƇǴة التطǾر	مرƇǴة النƹǰ	مرƇǴة القǾǥ
ǃǲ البǂǴǷǳ ǳǾŞƨǼǠǳǂǴǷǳ	من 1967 إلى 1979	من 1980 إلى 1990	انطلاقا من 1991
ǃǲ ǂǃǄƟǳǲ	من 1970 إلى 1990	1991 إلى 2000	انطلاقا من 2001

ǰǷǾǳ (7):يمثل مراƇǴ تطǾر اليقظة الإستراتيجية.

	المرƇǴة	particularité de la veille اليقظة ǳǂǸǸǷ				
		الطابǃ	التزǾǲيز	التƇǴية	الرابط مǃ اتƼاǳ القرار	ǳǂǳǂ ǃ
1960-1970	البƮƮ ǳǂǷ المطǴǳا ǳ ǂǃǄǂ المناǃǄǳǂǷǳ	ǃير رǃمي	ذاتياي	ǃǃǳǂǷ ǳǂǃ ǳǃǳ ǳǂǃǳ اǃي ǳǃƮǃǳ	ǃǃǳǃ	الماǃǂǃǂǷ/ رجاǃ التǂǂǃǂǃ
1980	ǃǃǃǃ المناǃǂǃǂǃ ǂǃǂǃ ǳǃǃǃ	رǃمي	ذاتياي	امي	متǃǂǃ	رجاǃ التǂǂǃǃ/ رجاǃ التǂطيط
1990-2000	ǃǃǃǃ المǃǃǃǃ ǃي اتƼاǃ القرار الإǃتراتيجي	رǃمي	ذاتياي ǃǃتراتيجي	امي ǃǃǃǃي	مرتǃǃ	رجاǃ التǂǂǃǂǃ التǂطيطǃǃǃǃǃǃيا اليقظة

ﻟ اﻟ رقم(21): السØØØØØØØØØØØØيا5 العØØØØØØØØØØØØام

لنظØØØØØØØØØØØØØام اليقظØØØØØØØØØØØØØØØة[10]



[10] Dr :Lahmam A ,**<u>Pratique concréte de la veille et de la fouille d'informayion par text mining,</u>**PERTINENCE MINING ,p,7.www.pertinence.net.

المبحث 2 : التمييز بين اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي والمناجمنت الإستراتيجي.

1: الذكاء الإقتصادي Intelligence Economique:

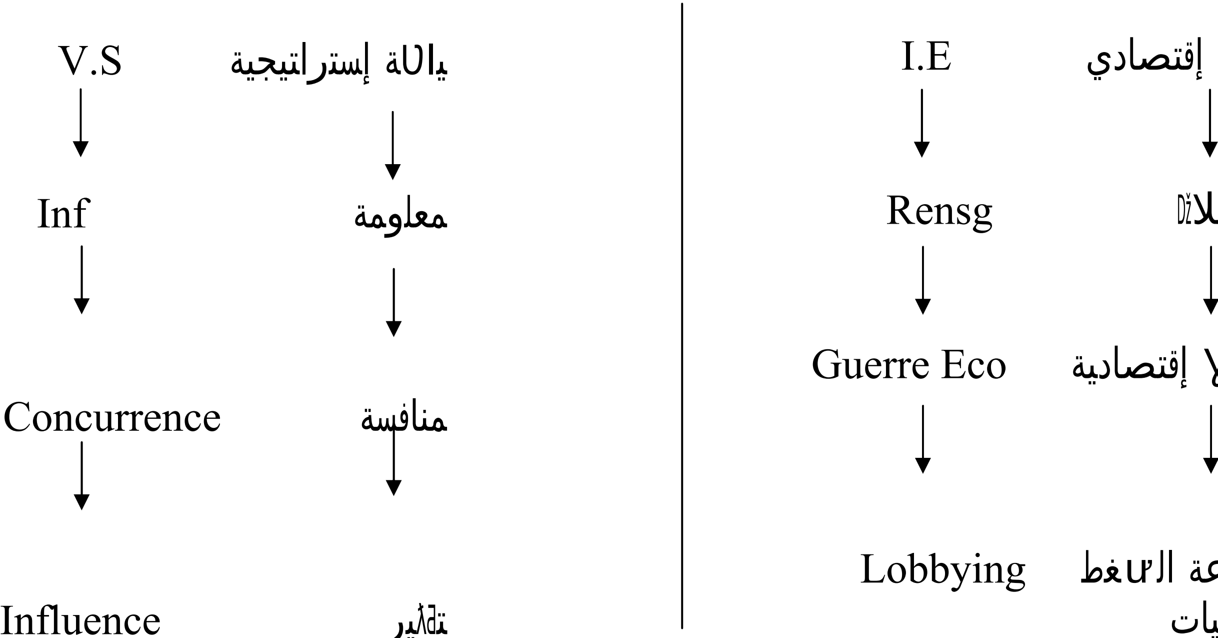
هو مجموع النشاطات المرتبطة بالبحث المعالجة والتوزيع وحماية المعلومة المفيدة للأعوان الإقتصاديين المتحصل عليها في أفضل الظروف الوقت والثمن.

حسب تارير **مارتر** **Martre** (أنظر الملحق رقم5) الذكاء الاقتصادي هو :

مجموعة العمليات المرتبطة بالبحث معالجة نشر وحماية المعلومة المتحصل عليها قانونيا لفائدة الفاعلين الاقتصاديين، من أجل تمكنهم من وضع إستراتيجيتهم الفردية والجماعية حيز التنفيذ .

هذا الخطوة تم تطويرها بشكل واسع من طرف العسكريين التي أسّست وشيّدت خطواتها على خط الإستعلامات، بالعكس فإنّ اليقظة الإستراتيجية تمت بالإرشاد الجامعي، و قد بدأ في المؤسسات التي تستند إلى المعلومات فيما بعد.

المدافعون عن **الذكاء الإقتصادي** هم بإيجاز تشبيه المراقبة والإستماع إلى البيئة بالجوسسة الصناعية، وبالعكس **المناجمنت الإستراتيجي** للمعلومة: يضع إمكانيات التعاون بين الشركات التي من خلالها المؤسسات تقبل بإبادة الأعمال المشتركة وهذا ما يسمى **بالتعاون التنافسي**[11] **coopition**



[11] Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique,** (PARIS : édition economia, 1998), p22.

فالمناجمنت الإستراتيجي للمعلومة :يشير إلى إستعمال المعلومة من أجل أهداف إستراتيجية، بهدف كسب أولوية من أجل نشاط وازدهار المؤسسة.

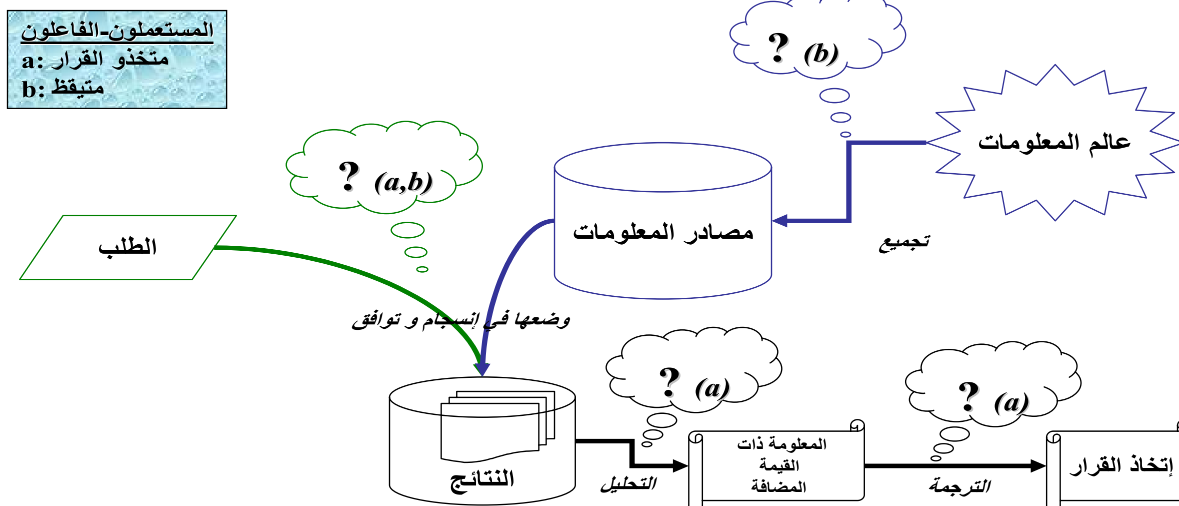
- فالمعلومة تساهم في اتخاذ القرار ولكن كافة المؤسسات، الدوافع الآلة وتنظيمها المؤسسة يمنح أيضا مكانة من الدرجة الأولى في النشاط التلاحمي والفعال للمناجمنت.

- يشجع جسور الترابط بين مختلف أنواع اليقظة فبعض المعلومات يمكنها (على سبيل المثال) في آن واحد أن تهم المدير التجاري ومدير التسويق او مدير الموارد البشرية الإستراتيجية.

الشكل رقم(22):[12]

تفاعل اليقظة و الذكاء الإقتصادي

Interaction veille et intelligence économique



سوف نغوص في الإختلاف الحاصل بين اليقظة والمراقبة عبر مفهومها الكلاسيكي:

أولا : اليقظة La veille من أصل اللغة اللاتينية vigila وتعني في الموسوعة **لاروس** ومن خلال التعريف الذي يهمنا:

- ممارسة الحراسة، الرقابة، شد الانتباه.
- حراسة شيء ما ومراقبته :

ثانيا: المراقبةLa vigillance من أصل الكلمة اللاتينية vigilancia ومن بعد الموسوعة **لاروس:** مراقبة مستمرة وبانتباه، و اليقظة بكل حذر .

[12] Dr :Lahmam A ,**Pratique concréte de la veille et de la fouille d'informayion par text mining,**PERTINENCE MINING ,p,5.www.pertinence.net.

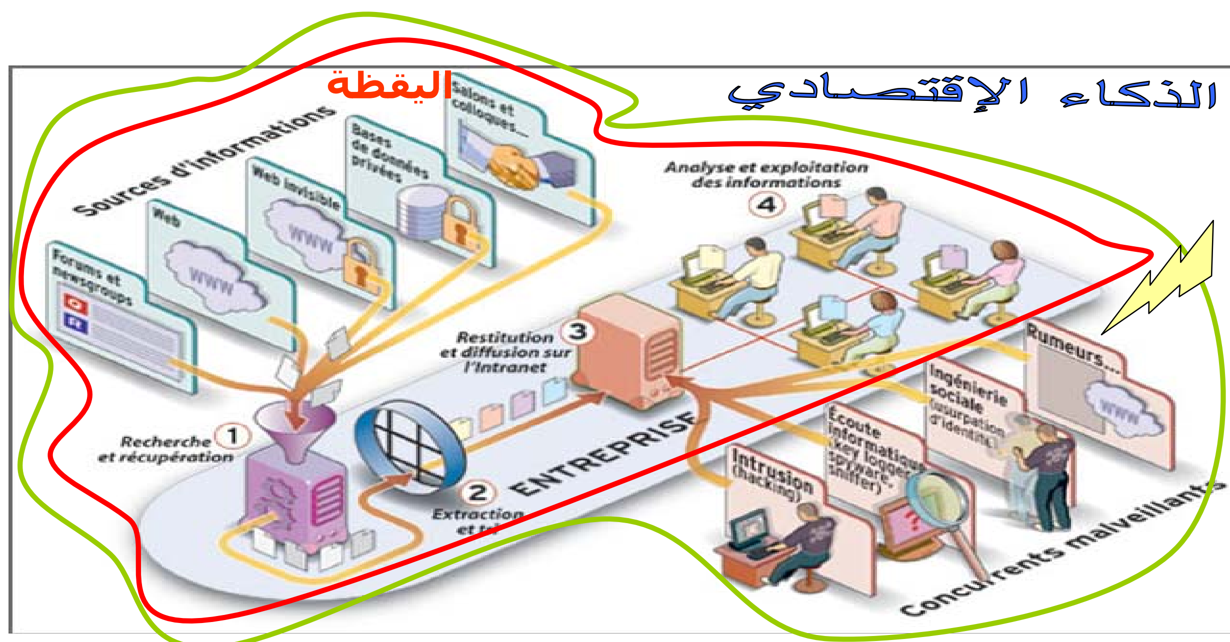
من خلال التمعّن في هاتين التعاريف يتبيّن أنّ الإختلاف ليس بالشيء الكبير، حيث أنّه يوجد الكثير من الباحثين يستعملونها بدون اختلاف، فلنأخذ على سبيل المثال هذين التعريفين للمراقبة

1- وظيفة المؤسسة التي تسير نظام الإعلام من أجل المناجمت الاستراتيجي للمؤسسة.

2- وظيفة الملاحظة للبيئة من وجهة نظر إستراتيجية واستباقية.

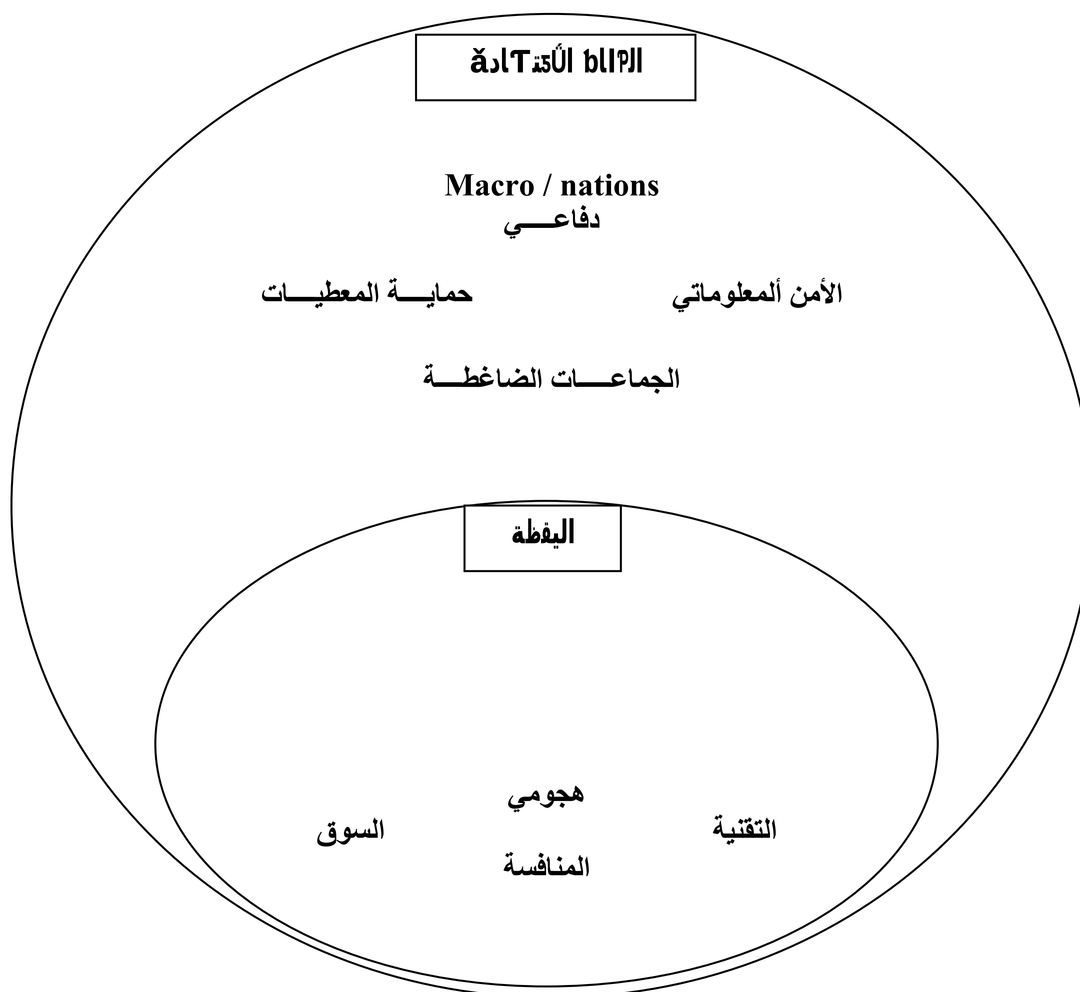
الشكل رقم(23):[13]

اليقظة بمواجهة الذكاء الإقتصادي



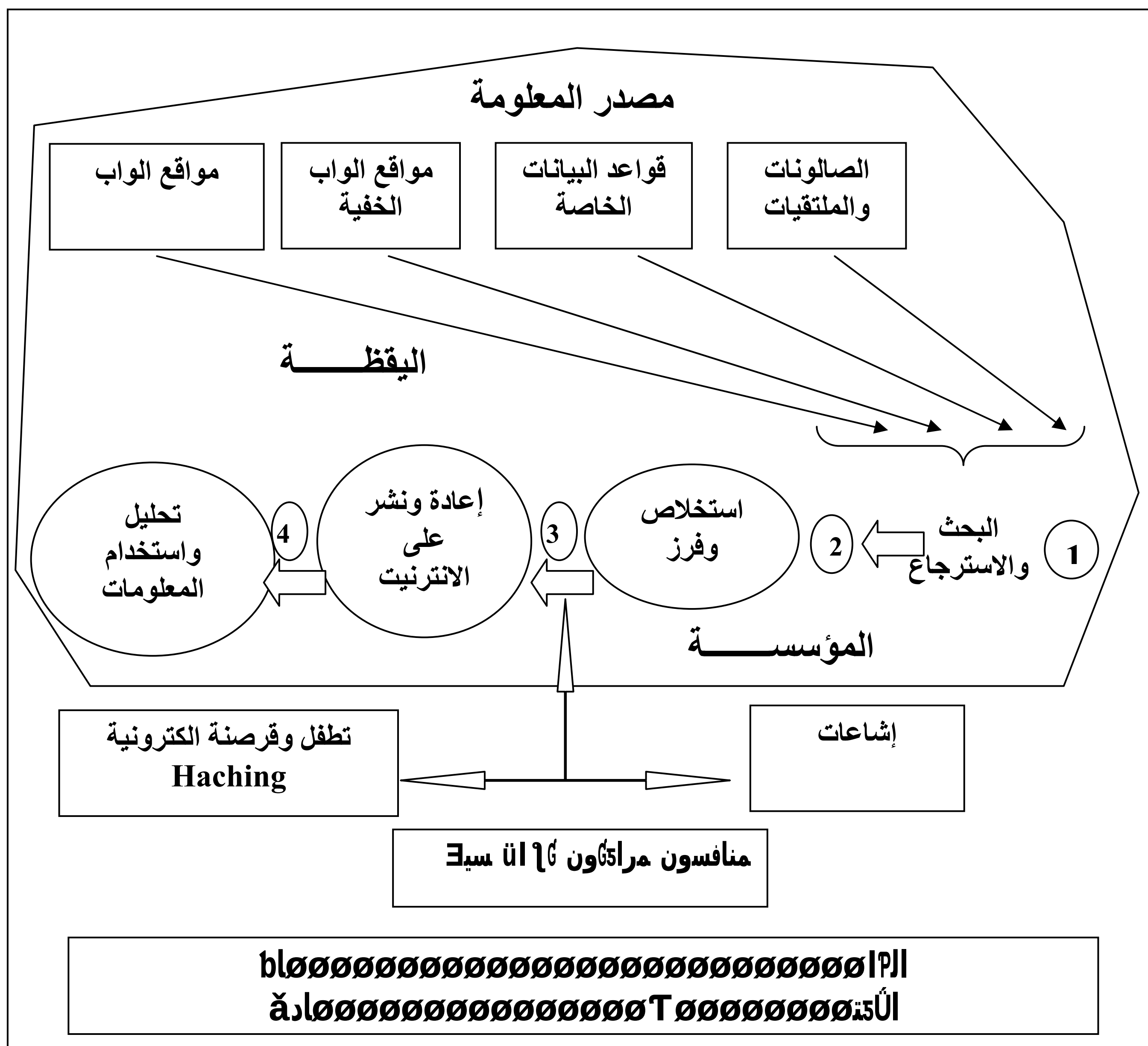
[13] *Cyril DARY* **La Veille stratégique, Une question de survie pour l'entreprise,** p,11/www .veille.ma

[illegible] رقم(24):اليقظة [illegible][14]



[14] *Cyril DARY* **La Veille stratégique, Une question de survie pour l'entreprise,** p,12/www .veille. ma

الشكل رقم(25): الفرق بين المعلومات الاقتصادية واليقظة الإستراتيجية.[15]



[15] *Cyril DARY* **La Veille stratégique, Une question de survie pour l'entreprise,** p,15/www .veille. ma

الجدول رقم (7): نقاط الاختلاف والتكامل بين اليقظة والذكاء الاستراتيجي:

المفهومان يحتويان على نقاط اختلاف، ولكنهما يجتمعان في نقاط تكاملية ضرورية فيما بينهما، كما يوضحه الشكل التالي[16]:

الذكاء الاستراتيجي	اليقظة
البحث عن أقل قدر ممكن من المعلومات المهمة والضرورية فقط	جمع أكبر قدر من المعلومات
المساعدة على اتخاذ القرار	امتلاك المعرفة
وظيفة مسؤول .	وظيفة مختص
من الإستراتيجية تتولد الحاجة إلى المعلومة	من المعلومة تتولد الإستراتيجية
التطرق إلى عينات من المعلومات	البحث عن الشمولية في موضوع البحث
اختبار المعلومات	تجميع المعلومات
خطوة استقرائية Inductive	خطوة استنتاجية واستنباطية Deductive
المعلومة لديها صبغة الديناميكية أكثر	المعلومة لديها ميزة إحصائية
استعلامات (معلومات رمادية ومتنوعة)	بيانات (الكثير من المعلومات البيضاء والتكرارية)
مقاربة غير مباشرة وتقسيم الجهود	مقاربة مباشرة والتكثيف في الجهود (تجميعها)
تموقع استراتيجي وهجوم قانوني	تقنية للملاحظة والتنبؤ والاستباق
تقبل التعقد والتقرب منه من أجل فهمه	التعقد وتبسيطه Réduction
رهان لسلسلة من الفاعلين من أجل المصلحة الوطنية	رهان للمؤسسة
إرجاع إلى السبب	إجراء، انعكاسات، شكلية

[16]- Mission D'ingénierie touristique RHONE- ALPES, op.cit, p 08.

3: إستراتيجية المؤسسة واليقظة الإستراتيجية.

الإستراتيجية: هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد،وهذا بغية بلوغ هدف معين.

الإستراتيجية بإمكاننا تعريفها بعدة عناصر على غرار: المهمة،وسائل العمل،الأولويات ،خطط الاحتمال،الاختيار، الارتباط ،مهمات الأنشطة portefeuille ،التعاونsinergie .

إعداد إستراتيجية للمؤسسة معناها: إختيار ميادين النشاطات التي قررت المؤسسة الإشتغال فيها، وتحديد الموارد اللازمة بالوجه الذي يمكن لها، ويسمح لها بالبقاء و التطور.

نميز بين مستويين للأستراتيجية: **الإستراتيجية العامة والإستراتيجية التنافسية.**

- **الإستراتيجية العامة للمؤسسة :** تحتاج إلى عمل للبحث عن المعلومات حول تطور المحيط وتحليل مختلف القطاعات.هذا التحليل يسمح للمؤسسة بتسيير أفضل لمصالحها ومحافظ العمل، أين تقرر أن تستثمر في نشاط ما،أو تستمر في قطاع ما أو الانسحاب من قطاع ما.

في داخل أي ميدان لنشاط استراتيجي ، أيّا كان النشاط الذي اخترناه للمؤسسة سوف يجب **إستراتيجية تنافسية** وسوف يحدد النقاط التي تسمح لنا بالوقوف في وجه هؤلاء المنافسين.

هناك عدة أنواع من التحاليل الإستراتيجية التي تسمح بهيكلة بعدية لليقظة الإستراتيجية المفيدة للأستراتيجية، ومن بين أشهر هذه الطرق نموذج **LCAG** (**أنظر الملحق رقم26**)الذي أعدها 04 أساتذة جامعيين لـ **Havard Busniss School**.[17]

ساقفة التغيير La proactive:هى إثارة التغيرات المرغوبة فيها ويعتبر **ميشال قودات Michel Godet**(**أنظر الملحق رقم5**) أوّل من عمل على تطوير هذا المفهوم في فرنسا، في تعريفه يقول: إنها تمثل 04 مواقف أو حالات ممكنة للمسيرين في مواجه المستقبل.

1- النعامة السلبي L'autruche passive الذي يفاجئ التغيير.

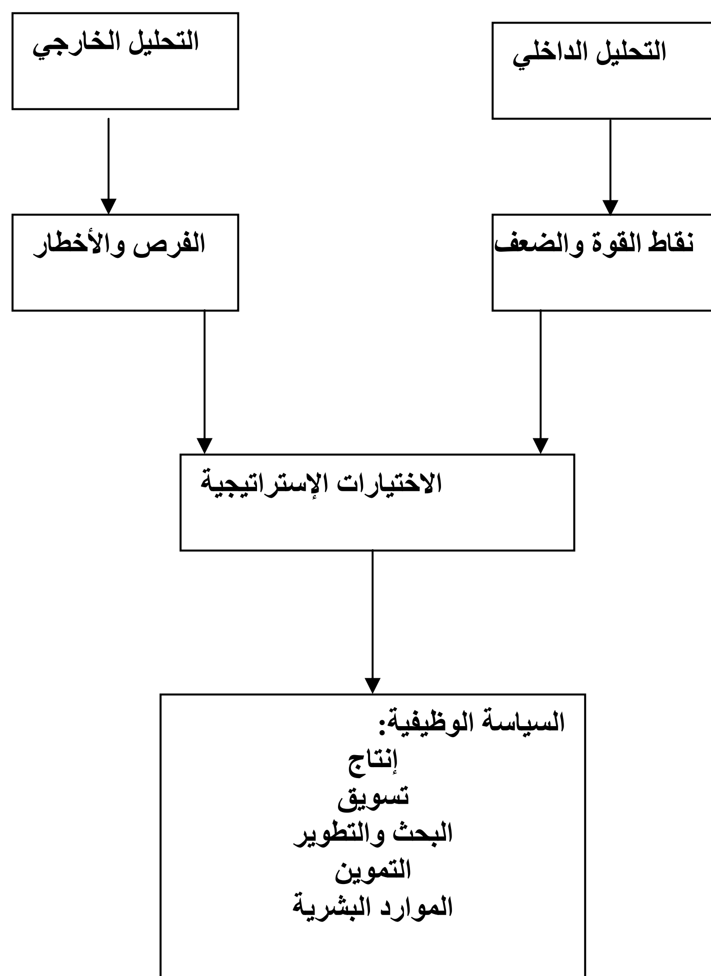
2- رجل المطافئ المتفاعل Le pompier réactif الذي ينتظر أن يبلغ باندلاع النيران حتى يخمدها.

3- **المؤمّن L'assureur pré-actif** الذي يحضر للتغيرات المتوقعة لأنه يعرف أن التصليحات تكلف أكثرمن الوقاية .

4- **إستباقية المتآمر Conspirateure pro-actif** : الذي يحضر للتغيرات المرجوّة والمرغوبة فيها.

[17] Laurent Hermmel, Op.cit. P .03.

شكل (26):نموذج[18] LCAG



هذا النموذج يسلط الضوء على أهمية:

- التحليل الداخلي يسمح بتحديد وتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- تحليل خارجي يسمح بانكشاف الأخطار والفرص التي تنتجها البيئة.

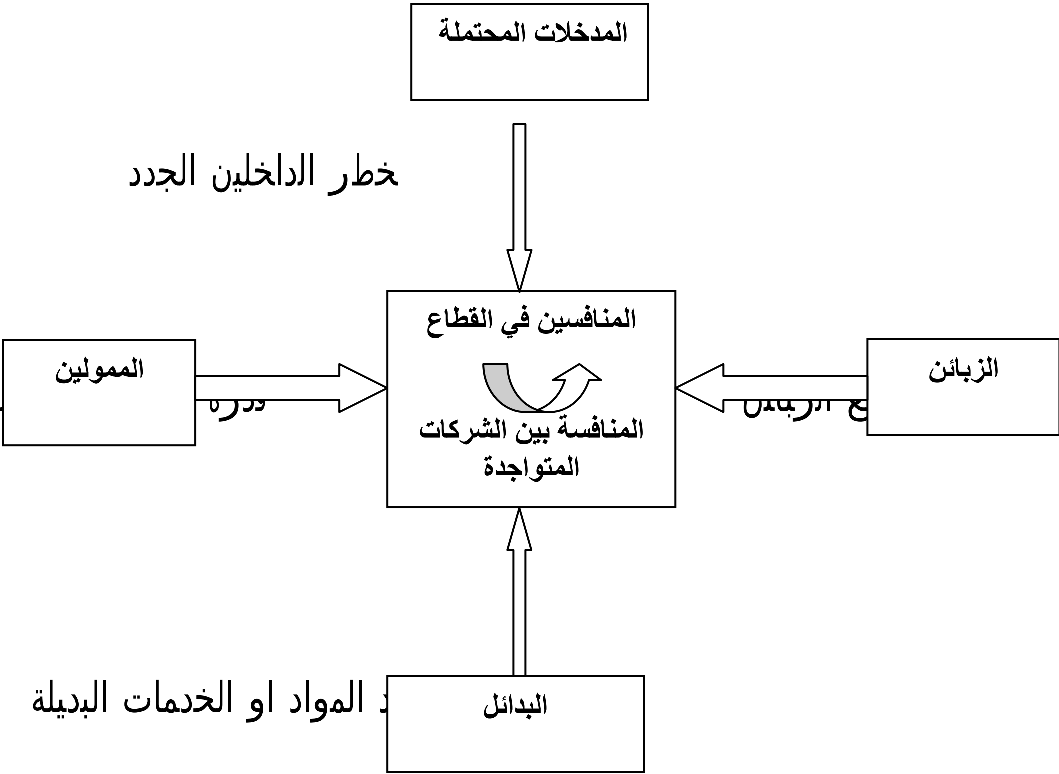
---

[18] Laurent, Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique,** (Paris: AFNOR ,2001) P.04.

هذا المواجهة بين المؤهلات والمصادر الخاصة للمؤسسة والفرص والضغوطات التي تنتج عن البيئة تسمح بإيضاح الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

يعود ميشال بورتر لنمذجة وبصفة بسيطة البيئة بمعناها الواسع والشكل(27) يبين ما يسمى بـ :

القوى 05 لبورتر (انظر الملحق رقم5) PORTER.



ǚǙ (27):القوnjالتي تتحام في المنافسة في Ʈم ǛǚǙ معين[19]

ﻣﻄﻠﺐ 2: ﻣﻨﻮاﻉ اليقظøøøøøøة.

تمǚل عبارة اليǙǚة الإستراتيجية تعبيرا شاملا عن اليǙǚة، والتي تتƈمن عدة أنواع من اليǙǚات من أهمّها، أو الǚصح من أهǚǛ المعمول بها، نجد اليǙǚة التجارية ،اليǙǚة التكنولوجية ،اليǙǚة التنافسية، اليǙǚة البيئية. فالمؤسسة ليست بحاجة حتمية لتنفيذ جميع هذا اليǙǚات الخاصة، بل يجƔ عليها أن تختار ما يساعدها على اتخاذ االقرارات المناسبة ،والتي تمكنها من تحايق مكاسƔ معينة، وبالتالي إختيار نوع اليǙǚة التي تǙهر أكǚر ملائمة وتǚقلما مع نشاطها، ووƈعها في السوق، تفاديا لميزانية إƈافية ،وبالتالي يجƔ أن يكون هذا الإختيار منتاى بطرياة منهجية تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة والǚهداف المسطرة.

ﻣﻄﻠﺐ 1: ﻣﻨﻮاﻉ اليقظة ǙǚƑفا للقوnjالمعنية.

الجدǚǙ رǚ(9):ﻣﻨﻮاﻉ اليقظة ǙǚƑفا للقوnjالمعنية

ﻣﻨﻮاﻉ اليقظة	القوnjالمعنية
التنافسية	المنافسون المباشرون (الحاليون) . المنافسون المحتملون.
التكنولوجية	التكنولوجية الممتلكة والمستخدمة. لدى المنافƩ، براءات الاختراع، السلع البديلة....
التجارية	الزبائن الحاليون والمحتملون ،الموردون والممولون ،السلع ،الǚسواق... .
البيئية	باقي البيئة، يمكن أن تكون إجتماعية، قانونية، تشريعية... .

1. [19]Laurent, Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique,** (Paris: AFNOR ,2001) , P.05.

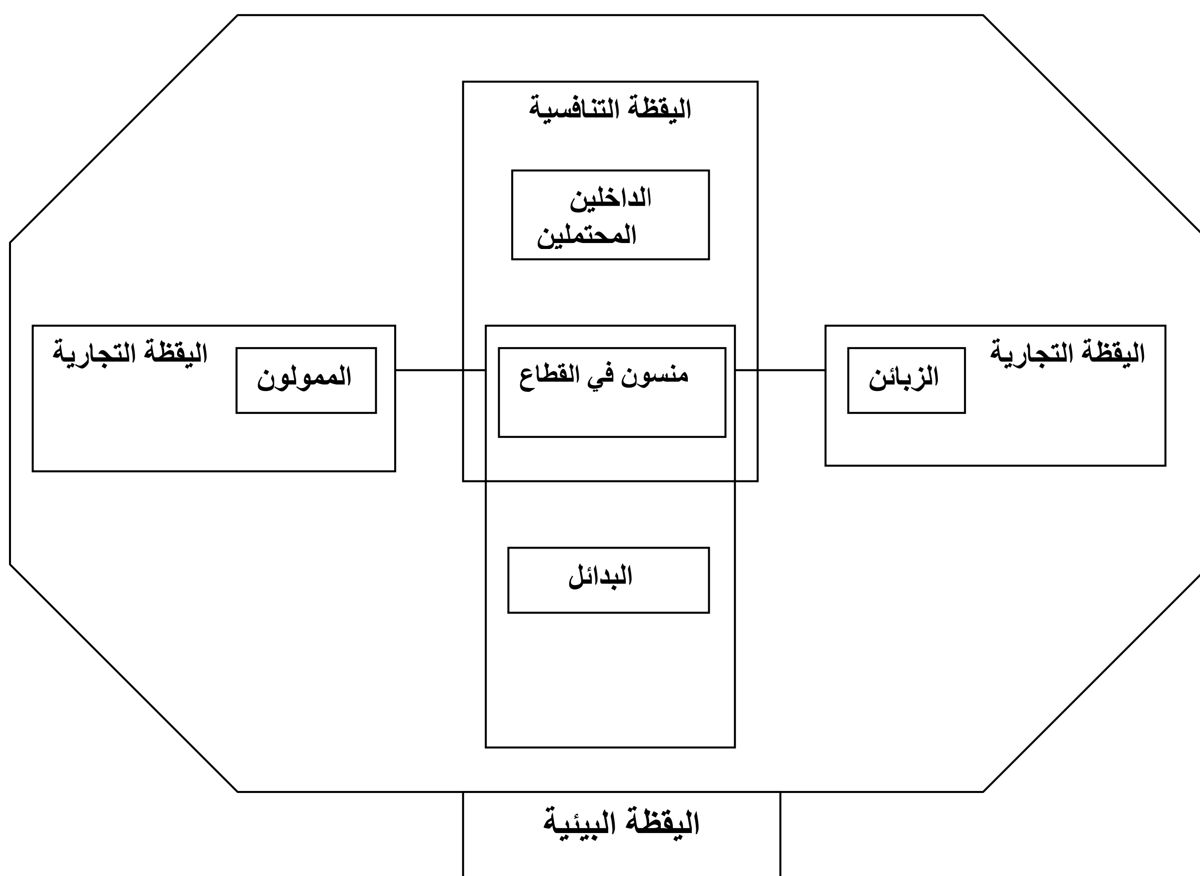
المعلومة التي تبحث عنها المؤسسة سهلة البلوغ، في الوقت الذي يتم فيه [illegible] تفعيل [illegible] اليقظة ويتعلق الأمر بتحديد المصادر، خلق شبكة من المترصدين والمتيقظين، ووضع حيز التنفيذ عملية معالجة تحليل توزيع وتخزين المعلومة المناسبة، من أجل متخذي القرارات .

دائما المؤسسات التي تضع اليقظة في إتجاه تجميع قدر كبير من المعلومات ،تكاد تهدد عملية اليقظة الفعّالة(الشراهة).

من أجل إنجاح يقظة جيدة يجب تحديد ومعرفة ماهي الأولويات وأهداف المؤسسة.

هذا يسمح بالتركيز الاوي على تجميع المعلومات حول العناصر الدالة والمفيدة في اتخاذ الارار. إن **اليقظة الجيدة ترتكز على إستراتيجية المؤسسة** التي تصنع على رأسها والتي تسمح بالتحديد الجيد لمحاور البحث بالنسبة للمتيقظين.

حسب المؤسسات وبالأخذ بطبيعة ووظيفة استراتيجياتها، اليقظة سوف تتمحور أكثر حول التكنولوجيا، المنافسة، الزبائن والبيئة العامة، وسوف نعتمد على المخطط التالي لتحديد وتوضيح اليقظات الأربع التي نعتمد عادة في المؤسسات:(1)



الشكل رقم (28)يمثل إطار اليقظات الأربعة.[20]

[20] Martinet et Ribault JM, **le managment des technologies**, (PARIE : Edition organisation, 1991,) p88.

حسب إطلاعي على عدة مراجع في هذا البحث وجدت أنواعا مختلفة وكثيرة من اليقظة ولكن سنكتفي بذكر أهمها أو بالأصح الأكثر استعمالا وتطبيقا في المؤسسات، وهذا ليس انتقاصا من قيمة تلك الأنواع ، وإنما لتفادي الإطناب من جهة، ووجود إجماع كبير من قبل الباحثين حول الأنواع التي سوف نذكرها.

ثانيا 2: اليقظة التنافسية la veille concurrentielle

اليقظة التنافسية أو الإستعلام التنافسي: هو النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين ،وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة[21]، وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.

فاليقظة التنافسية تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين إلى الداخلين الجدد على السوق، والذين تمكنوا أن يظهروا ومعهم سلع بديلة أو خدمات بديلة.

اليقظة التنافسية هي وصلة عن اليقظة التكنولوجية والتجارية، وهي أقرب من اليقظة التكنولوجية إذا ما كان الإهتمام منصبا خصوصا على المنتجات والوسائل الصناعية أو التجهيزات الصناعية للمنافسين ،وتقترب اكبر من اليقظة التجارية التي قمنا بالإهتمام بتحليل أكثر لزبون المنافس .

هذا اليقظة التنافسية بالإضافة إلى التكنولوجية هي الأكثر تطورا في المؤسسات ،والطلب على النتائج المتحصل عليها من هاتين اليقظتين يكون بشكل كبير من طرف الإدارة العامة، كما هو الآن أيضا من طرف البائعين. فالمعلومة المجمّعة يمكن أن تشمل عدة ميادين واسعة، ويمكننا أن نخص بعضها والقارئ يمكنه العودة إلى مراجع أخرى ويتوسع فيها.[22]

فاليقظة التنافسية تقوم بترصّد كل من:

*مجموعة منتجات المنافسين.

* نطاق التوزيع.

* التسويق والبيع

* تحليل الأسعار.

* التنظيم وثقافة المؤسسة.

* قدرات الإدارة العامة.

21 http://www.pita.net/entreprise /veille.htm
22 Laurent Hermmel, Op.cit. , pp.12,13.

* مهمات ووظائف نشاط المؤسسة.

أبعد من معرفة المنافسة، إنه من الجيد التمكن من قياس شدة المنافسة ،فهذا يسمح من تحديد معايير شدة ضغط المنافسة ،ووضع قاعدة بيانات لليقظة التنافسية من أجل التمكن من متابعتها بشكل دائم وإنذار متخذي القرار في حالة حدوث أي مشكل ،وهذا اليقظة تسمح لنا بالوصول إلى وضع لوحة تحكم للقيادة تنافسية، التي يمكن أن تكون مفيدة أيضا من أجل تفكير إستراتيجي كما هو الحال أيضا للقيادة العملياتية .[23]

هـدف اليقظـة التنافسـية:

- معرفة الأداءات الحالية للمنافس.
- معرفة إستراتيجية المنافس.
- معرفة أهداف المنافس الجديدة.
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما يهدف أيضا إلى معرفة:

- ما هي الأشياء التي بإمكانه القيام بها؟
- كيف يرى المنافسون مستقبلهم؟[24]

وتعمل اليقظة التنافسية على حث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة، وهذا من خلال معرفة مثلا:

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة ،القطاعات السوقية المغطاة ،الحصص السوقية.
- تقنية البيع و شبكة التوزيع :الأسعار المطبقة، الشركاء، شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- الإنتاج، نمط الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.

البحث والتطوير: التكنولوجيا وبراءات الإختراع المسجلة.[25]

وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة،حيث هناك عدة متغيرات التي من شانها الرفع من درجة حدة المنافسة وخاصة عندما تكون :

[23] Ibid.pp.12, 13.
[24] Pateyron E, **le management stratégique de l'information**,(édition, economica, 1994). P.19.
[25] Maya J.**Le Management de l'infofmation :l'information au cœur de la stratégie de l'entreprise** , http://www .egideria.fr/ ,(2001)

1- عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حاياي يلعV دور المنسق لذلك يكون من الصعV مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد ،ولهذا يكون من الفعالية مراقبة حصص السوق.

2- نمواااطاع : يجV مراقبة نمو ااطاع ومااررنتها بنمو قطاعات المنافسين.

3- إرتفاع التكاليف الاابتة : تدفع هذاا الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طرياة حتى يتĎ تغطية التكاليف الاابتة.

4- عدĎ التمييز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية ،عندها يستفيد إختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المادمة.

5- إختلاف المنافسين: يجV معرفة الاستراتجيات المعتمدة من قبل المنافسين.

6- حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية أو الإستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.

7-حواجزالخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.[26]

إن تايي Ď إستراتيجيات وقدرات المنافسين بطرياة مستمرة عبر جمع المعطيات الكمية والنوعية ذات الأهمية الكبيرة من جانV رصد ومراقبة المنافسين كونها ضرورية لتوقع سلوكهĎ وتأخذ بعين الإعتبار في إعداد إستراتيجية المؤسسة وعلى العموĎ 90 % من المعلومات التي تحتاجها هذاا الأخيرة عن بيئتها الخارجية للحصول على بيانات ومعطيات خاصة تخضع للمعالجة باستعمال وسائل تكنولوجية حدياة كما تعتبر المجلات المتخصصة وتاارير الهيئات المختصة والمعارض التجارية وغيرها من مصادر المعلومات منبعا هاما وشبكة تمنح المنظĎ معلومات عن المنافسين وهذا نذكر وسيلة مهمة جدا هي الحوار الذي يجري إاناء التوظيف خاصة إذا كان الشخص كان عاملا في مؤسسة منافسة.

مطلب 3 : اليقظـــة التجاريـــة .

تهتĎ اليااظة التجارية برصد ومتابعة المعلومات المتعلاة بالزبائن والأسواق والموردين ،خاصة المتعلاة بتسويق المنتجات ،ومدى كفاءة وفعالية اااائمين بالمهاĎ التسويقية في المؤسسة، مااارنة بأهĎ المنافسين ،قصد تحسين الكفاءة لإحداث تفوّق تسوياي ،وهذا بدراسات التسويق.

فالإهتماĎ بالزبائن والأسواق يعني الإهتماĎ برصد المعلومات حول تطور احتياجات الزبائن ميولا تهĎ سلوكا تهĎ تصرفاتهĎ إنجازا المنتوج ومحاولة تطوير وتاريV العلاقة بين المؤسسة والزبون بالإضافة إلى ااادرة على إكتشاف أسواق جديدة .

[26] Pateyron E, **le manegment stratégique de l'information**, op.cit, p, 21.

اليقظة التجارية تهتم بالزبائن أو الأسواق والمموّلين، وأبعد من الدراسات التسويقية يتعلق الأمر بالإهتمام بتطوير إحتياجات الزبائن على المدى البعيد.

حسب معيار السوق(إستهلاك كبير، أو عملية بيع مؤسسة لمؤسسة)يجب القيام بتحليل جيد للمسار الذي سوف يسلكه المنتوج ،حتى يصل إلى المستهلك النهائي.

في عمليات الإستهلاك الكبيرة، الأهمية الأساسية للموزّعين الكبار تتطلب تركيز اليقظة أيضا عليهم، لوزنهم الكبيرأثناء المفاوضات (خطر دائم على المنتج)، الذي يجب عليه أن يزاوج بين المعلومة المتحصل عليها من اليقظة التجارية والمعلومة المتحصل عليها من اليقظة التنافسية.

في الأسواق الصناعية، سياق الشراء المعادة يشترك فيها عدةمتفاوضين(مشترون،مستعملون...) تتطلب يقظة أين الحالات التقنية والحالات الترابطية يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار.

اليقظة التجارية تلجأ إلى إستعمال تقنيات تحليل الإحتياجات عندما تكون في صدد تطوير تقنيات الوفاء، والتي بإمكانها أن تكون المصدر الجديد لمحاور بحث بالنسبة لليقظة.

اليقظة التجارية تهتم أيضا بالوجه الآخر للمؤسسة، و هو ما يتعلق بالمموّلين. هذا الإقتراب أقل طبيعية في المؤسسات ،ما عدى التي تعتبر الولوج إلى المادة الأولية هي حاجة أساسية من أجل حياتها.

هذا النوع من اليقظة تتطور خصوصا في أماكن الشراء(السوق)،مع إبتداع يقظة الشراء التي عادة ما تكون النتائج جيدة جدا .فالبحث عن المعلومة مركز حول أسعار الخدمات، ولكن أيضا على مختلف الضمانات كحدود التوزيع، مواصلة العلاقات، نوعية المنتجات والخدمات.فهذا النوع من اليقظة يتم تطويرا الآن في ميدان الموارد البشرية، والمؤهلات الجدد في التوظيف، وهذا يدل في خصم التطوّر على المدى البعيد.

ثالثا 4 :اليقظة التكنولوجيا.

التطور الكبير في ميدان العلم والتكنولوجية ،وفي عولمة الأسواق دفع المؤسسات إلى تبنّي مراقبة مستمرة لكفاءة المعلومات التي لها تأثير إيجابي على نشاطاتها من ناحية إحداث تغييرات واستحداثات على منتجاتها، وأساليب إنتاجها، سيّما العلمية والتكنولوجيا منها .

تشير اليقظة التكنولوجيا إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة ،والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات ،والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية ،والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهما مستقبلا.[27]

[27] Pateyron E, **La veille stratégique**, op.cit, pp143, 144.

إنها إلتقاط ومزاولة الإستماع والإنتباه إلى ما يجري في العالم الصناعي المتقدم، خاصة فيما يتعلق بميدان المعلومات أو الميدان التكنولوجي بصفة عامة.[28]

فإنّ من معانيها وأبعادها الحقيقية هو التعرف على كل المعارف والمستجدات العلمية والتكنولوجية التي من شأنها أن تكون في فائدة المجتمعات واقتصادياتها، مع اختصارها للوقت المكرس وتقليص التكاليف المتعلقة بمجهودات البحث والتطوير ومن هنا لا تكون ضرورة اللجوء إلى إكتشاف العجلة من جديد كما يقول الكثير من المؤلفين الغربيين في مجال العلم والتكنولوجيا ،إلى أنه بالنسبة لهؤلاء فإنّ المعارف والمعلومات الضرورية متوفرة على الرفوف العالمية ويكفي الحصول عليها واستغلالها .

وبالتالي نقول أنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي، وقدرة التأثير من الناحية الاقتصادية الحالية والمستقبلية.فاليقظة التكنولوجية عبارة عن رصد ومراقبة ومتابعة و مسايرة جميع المستجدات،من ابتكارات وإبداعات معروفة ومعارف علمية وأبحاث وغيرها ما يتعلق بالتكنولوجيا والعلم،

القادرة على إحداث تأثيرات إيجابية على المؤسسة من جهة، أو تدع المؤسسة المنافسة تتفوق عليها من الناحية التكنولوجيا. أمّا **دانيال رواش Daniel Rouach** : يقدم اليقظة التكنولوجيا على أنها: العملية التي تطبقها المؤسسة من أجل متابعة التطورات التكنولوجيا المحتمل أن تؤثر على سيرورة وظيفتها، فإذن يتعلق الأمر بتنظيم ،تجميع واختيار المعلومات المتحصل عليها من المقالات، المجلات، العلمية والتقنية،شهادات الإبداع ... .

نقوم بالتذكير دائما أنّ النجاح الإقتصادي الذي يحققه اليابان راجع وبقدر كبير إلى تجميع تنظيم وتنسيق المعلومات الموزعة والمنشورة على العالم.[29]

اليقظة التكنولوجيا يتم تطبيقها بصفة دفاعية من أجل القيام برد فعل ضد الأخطار المحدقة أو بشكل هجومي عندما يتم إيجاد إشارات تشير إلى التطور، وأنّ المؤسسة مستعدة لانتهاز فرصة من أجل الإنفتاح على سوق أو خلق منتوج جديد.كما يعرفها(**ريبو و مارتنيت**) **(انظر الملحق 5 رقم5)** على أنها ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيا .[30]

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

* جمع المعلومة العلمية التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
* تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين .
* الإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية ،الإبداع في السلع والخدمات ،التطور في طرق وأساليب الصنع ،ظهور مواد ومفاهيم جديدة في عالم التكنولوجيا.

[28] من محاضرات سعد أوكيل دكتور في علم الاقتصاد جامعة الجزائر.

[29] Laurent Hermmel, Op.cit, P.4.

[30] Martinet et Ribault JM, Op.cit. p109

مصادرها:

* هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال الاتصالات المستمرة.

* المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات وأطروحات البحث الحالية.

* المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.

*الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.

* بنوك المعلومات الرقمية و المكتبات.

* المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.

التحليل الدقيق لمنتجات المنافس[31].

إن تواجد المؤسسة في وضع اليقظة باستمرار، تجاوزا مختلف التغيرات التي قد تحدث في محيطها التنافسي التجاري الاجتماعي القانوني هو الضمان الأساسي لاستمرارها، وهو ما يقضي تصميم نظام يقظة داخل المؤسسة.

وفي المجال التكنولوجي يتعين على المؤسسة معرفة ومتابعة التكنولوجيات الموجودة في مجال النشاط الذي تعمل فيه، وكذا توقعاته المستقبلية، وقد تزايدت أهمية هذا النوع من اليقظة في الوقت الراهن بسبب التسارع الذي يعرفه النشاط الابتكاري، سواء في وسائل الإنتاج أو طرق التصنيع.

ويتوقف نجاح اليقظة التكنولوجية على درجة كفاءة نظام المعلومات فيها ،أو بالأحرى على فعالية نظام الذكاء الإقتصادي الذي تتوفر عليهن وبذلك فإنّ اليقظة التكنولوجية تتجسد من خلال مختلف التدابير التي تتخذها المؤسسة وكذا الكفاءات والإمكانيات التي تسخرها لهذا الغرض.[32]

وتجدر الإشارة أن اليقظة التكنولوجية لا تعني فقط وجود المؤسسة في وضع دفاعي(إستراتيجية دفاعية) بل قد تسمح المؤسسة أن تبادر للهجوم وستسبق المنافسين في مجال الإبتكار، فمتابعة التطورات في مجال التكنولوجيا عبر العالم هو الذي يخلق روح الإبداع أو الإبتكار في المؤسسة،وتسمى أيضا اليقظة العلمية و التكنولوجية وهي تهتم بـ :

- المعارف العلمية والتقنية ثمار البحث الأساسية للبحث المطبق.
- المنتوجات أو الخدمات.
- أنظمة المعلومات.

[31]بوشناف ع ، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها،تنميتها ،تطويرها،**رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير،2001،غير منشورة .ص،87.

[32]د.رحيم حسن، مرجع سبق ذكره، ص58.

- التجهيزات .
- التلاؤمية .
- أساليب الإنتاج.

-أداء الخدمة الذي يكون فيه عامل الصورة قويا جدا والذي يقوم بالتحويل مع اليقظة التجارية.

هذه اليقظة ضرورية جدا للمؤسسة ،لأنها أبعد من معرفة إستراتيجية المنافسين، ورغبات الزبائن و الأخطار التى يمكن أن تأتي من إكتشاف علمي لمصالح البحث والتطوير لمنافس مباشر أو غير مباشر .

اليقظة التكنولوجية يمكن أن تكون على عدة إشكال:

- التحليل المنظم لقطاع المؤسسة. - مراقبة تكنولوجية لقطاع ما. - دراسة السوق التكنولوجية
- البحث عن الفرص التكنولوجية.- تقييم تكنولوجي لاستثمار ما.

اليقظة التكنولوجية تسمح بوضع حد لعنصر المفاجأة الناتجة عن التطورات التكنولوجية، لدى المنافسين و التي يكن أن تظهر في أي وقت و بصفة غير متوقعة أبدا.

منه نستخلص أنّ اليقظة التكنولوجية عبارة عن رصد ،مراقبة، متابعة ومسايرة جميع المستجدّات ،وذلك من ابتكارات وإبداعات ومعلومات ومعارف علمية وأبحاث وغيرها بما يتعلق بالتكنولوجيا والعلم ،القادرة على إحداث آثار ايجابية على المؤسسة ،وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها ممّا يؤدي إلى تعزيز القدرات التنافسية لها .

من اليقظة التكنولوجية إلى اليقظة الإستراتيجية:

لا تقتصر المؤسسة الاقتصادية في نشاطها على المعلومات التكنولوجية والعلمية فقط بل تحتاج إلى مختلف المعلومات المتواجدة في محيطها.

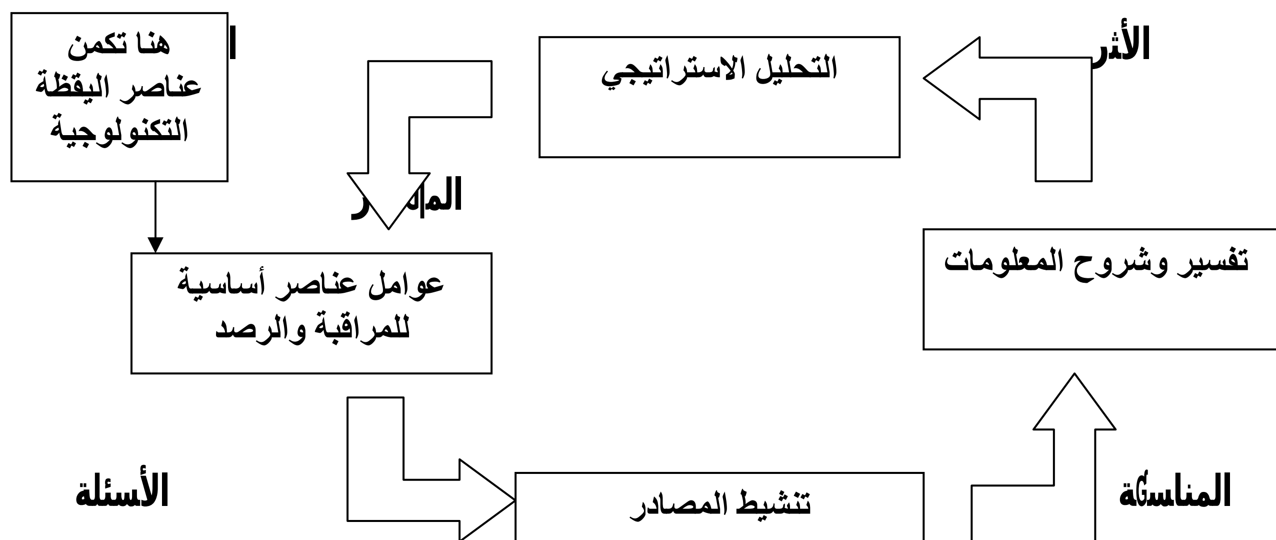
وهذا ما قادنا من انتقال من اليقظة التكنولوجية التي ظهرت كحاجة أولية إلى اليقظة الإستراتيجية، أي التوسع في مجال المراقبة ورصد المعلومات المفيدة للمؤسسة علمية، تقنية ،اقتصادية واجتماعية، بفضل ما توصّلت إليه اليقظة التكنولوجية.[33]

وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بإحداث نظام متكامل لليقظة الإستراتيجية والتكنولوجية.

وفيما يلي:**الشكل (29)يوضح التكامل بين اليقظة التكنولوجية والإستراتجية**[34]

[33] بن يدير نصر الدين،مرجع سبق ذكره،118.

[34] Jacques Marin, **des technologies, des marches et des hommes : pratique et perspecctives du management des resourses technologiques** (Paris : edition organisation, 1992), p ; 187.



انطلاقا من التحليل الاستراتيجي في الشكل أعلاه، يتم رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن الفرص والتهديدات، ثم تحديد العناصر الأساسية التي تحدد هذه الفرص والمخاطر من اجل متابعتها وترتيبها حسب الأهمية وبعد ذلك تحول على شكل أسئلة لتنشيط وتحريك هذه المصادر،وهذا لا يتم إلا بتدخل أدوات اليقظة التكنولوجية ،وفي الأخير يتم اختيار مصادر المعلومات الأكثر دقة واستغلالها أحسن استغلال، ومن ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

تعريفات اليقظة التكنولوجية

1 > اليقظة التكنولوجية هي ملاحظة البيئة العلمية بالدرجة الأولى والتقنية والاقتصادية من أجل استنباط الأخطار وفرص التطوّر ، هذا يؤدي إلى معرفة كيف تنظم سيرورة عمليات البحث التجميع وتوزيع المعلومة (على مستوى الملاحظة) وبعدها كيفية استعمالها منطقيا لهذا المركز المنظم والمكلف للاستعمالات المجمعة.

2 > تعبير اليقظة التكنولوجية نقصد بها أيضا المجهودات التي توافق عليها المؤسسة من أجل وضع الوسائل التي جهزتها والخطوات التي إتخذت بهدف وضع مرصاد ومركز لاكتشاف كل التطورات والجديد الذي نشهده اليوم في ميادين التكنولوجيا والتقنية التي تهمها ، و يعتقد أنها ستكون نافعة لها في المستقبل**.**

3> عدة حجج تدافع عن اليقظة التكنولوجية المنتهجة من طرف المؤسسة في الواقع ،حتى وإن كانت النظريات ترجع إلى السبق، وليس إلى العال ،(فعالية اليابان الياباني ونجاحه الإقتصادي فجّر كل شيء وحتى أنه تسبّق بادر كبير في تمشيط منظم ،مدقق ونظامي للمعلومات المنشورة في العالم بأسره) .

4> اليقظة التكنولوجية هي الحالة الأكثر تطوّرا في المؤسسات ،وعلى ما يبدو أنها هي الأهم بالنسبة للشركات الصناعية المهتمّة بتطورها، إنها على يقين أنه لابدّ عليها من حماية إكتشافاتها وعدم السماح للمنافسين من تجاوزها .[35]

يمكننا أن نستدل بمثال عن شركة **جنرال للكربون الصناعي** المنشأة في **Villeurbanne** (بلدية فرنسية)فرع **SEP**، (170 عامل و 288 مليون فرنك رقم أعمال) يوضح :

" اليقظة الإستراتيجية هي حالة عالية Etat d'esprit في المؤسسة، 15 % إلى 20 % عن رقم الأعمال موجهة إلى مراكز البحث والتطوير، والتصنيف منظم على السلم العالمي. المعلومات مستنتجة في كل شهر واللجنة الإستراتيجية تميل إلى المعلومات الإستراتيجية للمنافسين،التقنيات والأسواق ويوضح أكثر ويقول:« المتربصون في مؤسستنا ليس لهم أي حق في إخراج قرص مضغوط أو يدوّن هذا التربص في سيرته الذاتية و لايوجد أي عامل لدينا يملك جميع مفاتيح التكنولوجيا في يده.>>

فالتكنولوجيا هي المهارة savoir-faireالخاصة والمتميزة، تحتاج إلى إمكانيات بشرية ومادية معتبرة من أجل وضعها حيز التطبيق.

يمكننا أن نقسّم التكنولوجيا إلى ثلاثة أقسام:

تكنولوجيا المنتوج : المبرمجة في المنتوج يمكنها أن توفرها المؤسسة أوتشتريها .

تكنولوجيا التقنية: المستعملة في تصميم أو صناعة منتوجات للقطاعات التجارية من طرف المؤسسة مثل(CAO , Robotique).

تكنولوجيا التنظيم: تضمن ترابط أو تكتمل تكنولوجيات المنتتوج والتصنيع (في الوقت المحدد، تسيير النوعية)

اليقظة التكنولوجيا في قلب الإبداع والتحكم.

المؤسسات تسعى إلى معرفة مجموع التكنولوجيات المتواجدة في قطاعها أو محيطها النشاطي ، إنه لا يكفي معرفة إستراتيجية المنافس ورغبات الزبون.فردّ الفعل الإستراتيجي للمؤسسة لا يكون إلا جزئيا (**Pateyron1997**) (**انظر الملحق 5 رقم5**).فعمليات البحث والتطوير والإكتشافات التكنولوجية بإمكانها وضع حياة المؤسسة في خطر.

[35] Marie Christine Chalus Savannet , Op.cit.p.43

فليس هناك إستراتيجية عالمية بدون إستراتيجية تكنولوجية ، فتحدى الدراسات الكبرى 1991 عن المؤسسات المتوسطة الصناعية المنجزة منALGOE للمناجمنت على ما يقارب 569 مؤسسة صناعية تشتغل من 100 إلى 1000 عامل، ، وجدت أنه كلما كانت المؤسسات متفتحة على العالم، كلما كانت النفقات فيما يخص ، البحث والتطوير، التضمينات التكوين أكبر وأكثر.

فنجد على سبيل المثال لا الحصر:

03 شركات عالمية من 04 تنتمي إلى الشركات المختصة في التكنولوجيا منها ما تخص أكثر من 04% من رقم أعمالها للبحث والتطوير..[36]

مطلب 5 :اليقـــــــــظة البيئيـــــــــــــة.

هي اليقظة التي تضم مختلف الحقول المتبقية، ودائما في هذه الميادين، المؤسسة تأخذ الأسبقية حتى تتمكن من خلق الإختلاف بينها وبين المؤسسات المنافسة، ومن بين هذه الميادين نجد السياسي الإجتماعي، الثقافي، التشريعي... الخ.

حسب نوع نشاط المؤسسة، اليقظة البيئية تدعى أيضا اليقظة الإجتماعية أو اليقظة العامة،التي سوف تركز على العناصر المختلفة للحياة الاقتصادية.

المموّلون وأصحاب البنوك على سبيل المثال هم جدّ حساسين جدّا لحالة إستقرار وعدم إستقرار مختلف البلدان، التي بإمكانها إحداث تقلبات وتغيرات في مبادلات الصرف والدفع من المخاطر التي تتعلق بالاستمرار، إذ يقومون بتطوير يقظات نوعية، خاصة حول المتغيرات الاجتماعية الثقافية والسياسية المدمجة في لوحة التحكم ،والمخبرين يسمحون بإعطاء الحصص لكل دولة.

المؤسسات الكبيرة والإدارات في أوروبا تطور في هذه السنوات الأخيرة ما يعرف باليقظة التشريعية والقانونية .هذا النوع من اليقظة يسمح بتغذية ملفات جماعات الضغط الموجهة لعرقلة عملية الإنتخاب أو تطبيق بعض معايير الإنفتاح نحو المنافسة لبعض الإمتيازات التجارية(كهرباء، سكك ،الاتصالات السلكية واللاسلكية...).

المصالح التسويقية تقوم بتطوير وسائل يقظة من النوع الجماعي، كما هو الحال بالنسبة لتحاليل من فصيلة نمط الحياة، الذي يقارن بين عادات الشباب وعادات المراهقين مقارنة بالتطورات التكنولوجية التي تسمح باستباق حول الطلبات.[37]

مصلحة الموارد البشرية عليها أن تكون على دراية وعلى إطلاع بتطور الذهنيات فيما يخص العمل ،موضة المكافئات، يجب عليهم تطوير يقظة من النوع الثقافي والسياسي.

[36] Ibid.44

[37] Lerent Hermel, Op.cit.pp.14.15.

في الواقع السياسات يمكنها تأدية اقتراحات حول تغيرات ممكنة في مجال تنظيم العمل وقواعد (القانون حول 35 ساعة) الذي بإمكانه إحداث تغيير عميق في مجال العمل داخل المؤسسات.

إنه من غير الممكن وضع حواجز كبيرة بين مختلف هذه اليقظات الخاصة والمتطورة داخل الشركات والمؤسسات.

مبحث 3 : الهدف من اليقظة الإستراتجية.

اليقظة لها هدف إستغلال ، اختيار و تحليل المعلومات المناسبة فقط ،والتي لها إمكانية التأثير على القرارات .إنها إختيار فرضية وتحليل لمحيطها أو بيئتها.

فاليقظة بإمكانها:

1. الإبتعاد وتجنب الأخطاء في إتخاذ القرارات.
2. تقليل الفرص والأخطار.
3. تسهيل مميزات أو خطوات القرار.
4. معرفة ماذا أنجز من قبل.

5- في حالة ما حدث خلل في عملية الإتصال في المؤسسة، فإن هناك أشخاص بإمكانهم الإحتفاظ بالمعلومات(نقص في التنسيق)، وهذا إمّا بسبب مشكل تقني (نقص المعلومات لا يفي بالغرض)أو مشكل سياسي (حرب على السلطة).

6- إعطاء خبراء المؤسسات الإمكانيات والوسائل التي بإمكانها العمل على جمع المعلومة.

7- المتيقظ بإمكانه أيضا أن يؤدي دور تشفير إستراتيجية التأثير على المنافس.

8-التحكم في المعلومة الإستراتيجية.

9-استباق وتنبؤ الأخطار وانتهاز الفرص.

10-اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

11-الرفع من تنافسية المؤسسة بالتكيف مع قواعد المنافسة.

12-الرفع من تنافسية المؤسسة بالتغيير من قواعد المنافسة.

13-إتخاذ القرار ببصيرة ودراية والقيام بردات فعل سريعة38.

بما أن اليقظة هي العملية التي تسمح بتجميع، تحليل، نشر المعلومات المحكوم عليها على أنها تخدم أصحاب القرار في المؤسسة، حتى يتخذ القرار المناسب والمفيد، ومنه اليقظة تسمح بـ:

1. مقارنه مهاراتها (Savoir faire) وتطويرها.
2. تطوير انفتاح الشركة على البيئة.

[38]- Bernard Besson, **Intelligence economique et organisation communs de diffusion de l'IE**.OVDE2eme pole.http//www.iepedia.f1.le 17/10/2009, à 10:35, p5.

3. إحصاء أو بالعكس تغيير نشاطات المؤسسة.
4. شراء أو بيع التأشيرات أو الرخص Licences
5. الرفع وتحسين من القدرات الإبداعية للشركة بمحاذاة التطورات المحيطة بالبيئة[39].

وتشمل أهداف اليقظة أيضا"اكتشاف الإشارات الضعيفة، البحث عن المعلومة المناسبة من أجل اتخاذ القرارات ... .[40]

المطلب 4 : تمييز المميزات من مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

المطلب 1- إستراتيجية:stratégique

صفة الإستراتيجية ليست امتيازا بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل للإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار، وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقايمة بفعل التجربة ،مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، ولكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرارية المؤسسة، فعلى سبيل المثال تكتسي عملية اختيار المورد الجديد أهمية إستراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبيه متكررة لا تكتسي أي أهمية إستراتيجية.

إذا فالحقيقة أن اليقظة الإستراتيجية يجب أن تساهم في المساعدة على اتخاذ القرار بصفة دائمة ومتكررة جدا، وكذا الأمور المتعلقة بالمشاكل صعبة التنقيب، منه يتخذ استخدام المعلومات بعدا إبداعيا.

المطلب 2-تطوعية:Volontariste

لا يمكن لليقظة أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط، لكونها هدف إبداعي ،فهي على العكس من ذلك تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة، ففي هذا الصدد لم تكن كلمة اليقظة مستعملة على النحو والوضع المناسبين ،غير أنها الآن واسعة الانتشار،فعبارة ذكاء المؤسسة المستخدمة من طرف Lesca .H (انظر الملحق رقم5) في ترجماته وكتبه التي نشرت في Mac Graw Hill تعبر عن الذكاء الإستراتيجي للمؤسسة ،والتي تقابل ما يتكلم عن مسح المحيط وعن الذكاء أو اليقظة التنافسية عند الأنجلوسكسون، وبطريقة واضحة من الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة الحربية مثلما اقترحه Aguilar ذلك لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح

---

[39]- RibaultJean Michel, **Séminaire veille stratégique**, ENSPTT, 1992.
[40]- Rouah Daniel**, <u>La veille technologique et l'intelligence économique, collection : Que sais je</u>** ?(Paris : 1996), p 19.

متأخرة جدا ليكون قادرا على التصرف، لكن بخلاف الرادار الموضعي تتميز اليقظة الإستراتيجية بطابعها التفسيري وحتى البنائي.

ثالثا 3-الذكاء الجماعي L'intelligence Collective.

يقتضي وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة، فلا يمكن للأبحاث الإرادية والتي تتمثل في التنشيط القبلي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واستخدامها، أن تكون خطوة فردية على العكس من ذلك فإنه يتم تدخل مختلف أعضاء المؤسسة كل واحد طبقا لنشاطاته وكفاءاته. لذلك تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية في المؤسسة، بحيث تتضمن هذه العملية أطوارا لتفسير هذه المعلومات وتتطلب مراحل حساسة لتعبئة مختلف التجارب، لذا يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية متلازمة مع مفهوم الذكاء الاقتصادي .[41]

ويعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط، اختيارها ومعالجتها، نشرها ، تفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي، حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في إتصال وتفاعل متواصل، في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

ثالثا 4-المحيط (البيئة):

ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية، لذا سيتم التكلم عنه بطريقة عملية أثناء تناول استهداف اليقظة الإستراتيجية.

ثالثا 5-التوقع Anticipation.

يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية كل مرة على مفهوم عملية التوقع وكشف التغيرات لا سيّما الإنقطاعات المحتملة (فجوات التوقف أو حتى التغيرات الجذرية) والتي يمكن أن تحدث في المحيط أو البيئة المتعلقة بالمؤسسة، ولدى إختيار نتيجة عملية ونظرية بالنسبة لنوع المعلومات التي هي مركز الإهتمام في هذه النقطة، فهي المعلومات التي تمتلك مميزات تنبؤية. بحيث يجب أن يقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبّر عن الماضي أو الحاضر.

لكن يجب التمييز بين طريقتين للتوضيحات الإستارائية، فهي الحالة التي يتم فيها حساب الإتجاهات المستقبلية، لذا تعتبر هذه الطريقة المنهج الذي ينظر إلى المستقبل في مرآة عاكسة، أي بالرؤية الخلفية، إذن فهو ليس متكيفا لتوقع التغيرات الكبيرة وحتى الإنقطاعات القليلة، وتتمثل الطريقة الثانية في

[41] Lesca H et Caron ML ,**La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise**.(Revue Française de gestion, n 105 ,1995),P60 .

البحث عن المعلومات التي من المحتمل أن تعلن عن التغيرات الجديدة مسبقا، فقد أوصى بهذا الطريقة **Ansoff** عندما قدم مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتكلم عن الإشارات الضعيفة.

ويمكن إستعمال كلا نوع من المعلومات المطلوبة والمعالجة في تطبيقات عديدة من الطرق المستعملة من أجل حساب الإتجاهات التي يمكن أن تؤول إليها الأوضاع .

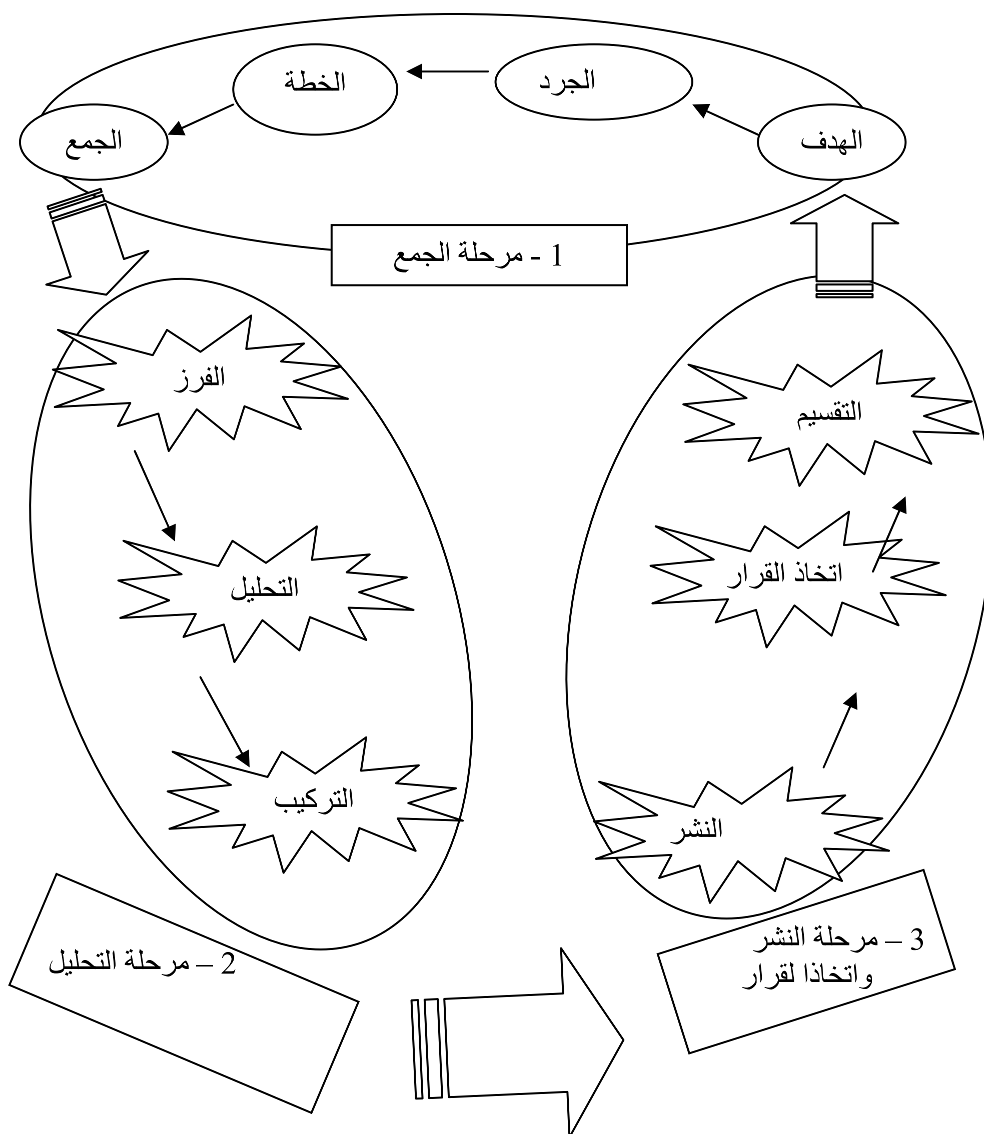
5 - السيرورة الجماعية لليقظة الإستراتيجية.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية سيرورة أو مسار معلومات، يبدأ من البحث عن المعلومات وتعقبها وصولا إلى تفسيرها بعد معالجتها، لتستخدم لإنشاء رؤية عن البيئة الذي تريد فيها المؤسسة فرض نفسها والحفاظ على مكانتها.[42]

هذا العملية الإعلامية مفتوحة على خارج المؤسسة ،فهي تخرج من داخل المؤسسة نحو الخارج ثم تعود إلى داخل المؤسسة، بعد عملية تعالج المعلومات لتفسير ومعالجة هذا المعلومات ،وبالتالي تمر هذا العملية مرتين على حدود المؤسسة، لهذا لا يمكن للفرد الواحد بأن يقوم بهذا العملية بمفردها كونها تتطلب جهودا كبيرة ،وتنسيقا بين عدة أفراد ،وبالتالي فهناك عملية تكامل جماعية

[42] Lesca H, Schler Maria.**Veille stratégique : comment ne pas etre noyé sous les informations ?(**colloque VSST95,Toulouse : 25-27 octobre,1995).P.01

شكل (30): سيرورة عمل اليقظة الإستراتيجية (من إعداد الطالب).



ثانيا -1 : المشاكل الناجمة عن السيرورة الجماعية .

نظرا لأهمية العملية بمنظورها الجماعي، يؤدي هذا إلى حدوث تجاهل وتذبذبات في المؤسسة ولعل من أهم هذه الحالات:

- تواجد المعلومات في المؤسسة، لكن عدم معرفة مكان تواجدها بدقة لعدم المعرفة الكافية بالأشخاص الذين يمتلكونها.
- صعود المعلومات من أعوان اليقظة إلى المسؤولين،يمكن أن يكون سيئا(نقص، تجاهل بعض المعلومات، عدم دقة الملاحظة...).
- تكدس المعلومات في الأرشيف والخزائن بدون أي تصنيف منظم ونافع.

- المعلومة المجردة غالبا ما تكون مكمنة، وتبقى في أذهان الأفراد حيث يكون الاتصال بينهم سيئا للغاية أو لا يوجد على الإطلاق، وتسمح هذه التقارير والمشاهدات الفهم الأفضل لمعنى جملة : نعم لليقظة الإستراتيجية بدون معرفة بذلك ».

نحو يقظة جماعية تحقق:

- هيكلة المؤسسة بحكم المعارف والمؤهلات.
- معرفة الموارد البشرية ونشر ثقافة المشاركة في المعلومة.
- وضع نظام المعلومات في خدمة نظام اليقظة الإستراتيجية.
- إختبار قيادة وتكييف الاستراتيجيات.
- الشعور بقيمة المعلومةالإستراتجية وأيضا بقيمة غيابها43.

مطلب 2- : نتائج الممارسات الفردية.

الإرتجالات: يؤدي إلى غياب الطريقة المنهجية والتنسيق وتغيب الإرادة التسييرية والإدارية،والتي تكون نتيجتها مفارقة أو تناقض في الإستراتيجية، والتي تحدث عنها **Ansoff (انظر الملحق رقم5)**بحيث يفاجئ الحدث الخارجي الجميع في اليوم الذي يحدث فيه، بينما يسمح امتلاك المعلومات الهامة بالتلميح باحتمال وقوعه ،غير أن هذه المعلومات قد أذيعت وأصبحت غير نافعة، فهي معلومات وهمية (غير موجودة وغيرحاسمة في المؤسسة. لهذا يوجد لدى المؤسسات الرائدة على نحو دائم جهاز تطوعي يدعم عملية اليقظة الإستراتيجية، حيث يسمح هذا الجهاز من إكتشاف إشارات أو علامات الإنذار المبكرة لتحديثها ،تقسيمها، واستغلالها، لإنشاء المعنى المفيد وبالتالي إتخاذ القرار المفيد والصائب.[44]

مطلب 6 -:مراحل إستثمار المؤسسات لنظام اليقظة الإستراتيجية.

ØØ مطلب 1 معرفة المؤسسة لمحاور التطوير: والتي تتعلق بتنسيق جدول أي صياغة المحيط أو البيئة، وعمل المؤسسة باستغلال الثنائيات (منتوج – سوق) ،(إنتاج – تكنولوجية) ، (المالية – التمويل) ، (السياسة – النظام، التنظيم)– (الموارد البشرية).

ØØ مطلب 2 تهيئة نظام المعلومات: إرساء وتدوين كل جديد في النظام التنظيمي، بتسيير المعلومات مثلا حيث لا يمكن العمل إلا في حدود الموجود منه، فالتشخيص يمكن أن ينطلق من سبر الآراء، المقابلات الشخصية.

[43]- Bernard Besson, op.cit, p 07.

[44] Humbert Lesca, **veille strategique, concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise : guide pour la pratique de l'information scietifique et technologique**, (Paris : ministére de l'education nationale, de la recherche et de la technologie, 1997).P9

ØØ ƒlÙ۸ 3 ۸ŪŪŪ KƋĜ عن المعلومات: من أجل كل محور تطوير يتƊ تبين طور المعلومة التي تعنيها الإحتياجات ،تعريف المصادر، المتعاملين ،وتجميع المعلومات والمصادقة عليها ،ومن ƊƗ التحليل وإعداد حوصلة ƊƗ النشر والتخزين.

ØØ ƒlÙ۸ 4 تنظيم نظام اليقظة الإستراتيجية: أي ترجمة في شكل توصيات ونصائح وإجراءات وقرارات، دور المعلومة، وإƲافة دور منشط اليƱاة الإستراتيجية.

ØØ ƒlÙ۸ 5 وƮƱ ŪŪŪ حيƦ التƱĜيƼ: وهي المرحلة التطبياية للعملية التي تتعلق ببحƫ نشط للمعلومة،تستعمل مختاف المصادر الرسمية وغير الرسمية في خطة البحƫ ،والتي يتبعها مرحلة تجميع معالجة وتحليل المعلومة لاتخاذ اƱرار المناسƔ.

ØØ ƒlÙ۸ 6 حماية الممتاƱات والموجودات والمعلومة: والتي تتعلق بمرحلة تاود بالموازاة، والتي تهدف إلى تحسيƩ المؤسسات على ƲرورƱ حماية معارفهƊ، ومراقبة عملية نشر المعلومات.

-۸ ƒlÙ 7 تبادل الخبرات: لمواجهة سيرورة المؤسسات وإرساء أنظمة يقظاتها الإستراتيجية ،اجتماعات المؤسسة بمشاركة متدخلين خارجيين، والتي تهدف إلى إنشاء روح المساعدة.[45]

KƋĜ۸ -7 تنظيم اليقظة في المؤسسة

البحث عن المعلومة المناسبة يسمح للمؤسسة بالتحضير الجيد لقراراتها الإستراتيجية، و قيادة المؤسسة للقيام برد فعل إتّجاه المعلومات التي توشك إلى حد الإضرار بالهدف الذي سطّرته وحدّدته المؤسسة،أو وضع قيد التطبيق خطة عمل اليقظة في أحسن وضع.

من أجل هذا على المؤسسة أن تاوƊ بوƲع نƱƊ لليƱاة واƱاياƊ بتنƱيمها.

Aguilar في كتابƐ (**Scanning the busines environnement**) ميّز بين نموذجين للبحƫ عن المعلومة:

ØØ1 المراƱبة: التي تعمل عن البحƫ على المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.

ØØ 2 KƋĜ: الذي يتعلق الأمر بالبحƫ عن المعلومات الخاصة و اللازمة لتحليل المشكل الذي هو على وشك اƱهور.

واليوƊ نميز بين اليƱاة السلبية(المنفعلة) واليƱاة الايجابية (الفاعلة)

---

[45] Indovic Denoyelle**, intelligence économique : enjeux et retour d'expérience pilote dans sert PME bourgogne**. (arist bourgogne,duon, 1997).p03

مطلب 1-: اليقظة السلبية(المنفعلة) :la veille passive

هي التي تتخذ يوما بيوم. فهي عملية بحث بدون هدف مسطر ومحدد ، و تشير إلى عملية الإصغاء إلى البيئة .هذا اليقظة يتم انجازها وممارستها عن طريق قراءة الصحف، حضور المنتديات والتجمعات، وعن طريق أعمال التسيير اليومية .

مصطلح سلبي passive يأخذنا للتفكير بأن هذا العمل تم بدون بذل جهود. في الواقع أثناء إنجاز يقظة منفعلة،على المؤسسة تحديد أهداف هذا اليقظة ،وأن لا تكون هذا الأخيرة سرية الأهداف ،إذ يتم إعلانها في المؤسسة وإذا كان الشخص مجند للقيام بعملية البحث عن المعلومة فإنّ هذا النوع من اليقظة عملي جدّا. [46]

فالأهداف يعلن عليها بمناسبة المواعيد الكبيرة التي تصاحب حياة المؤسسة ،مثل تاديم النتائج السنوية، توزيع الخطة الإستراتيجية ،الإجتماعات التي تعاد بمناسبة إطلاق منتوج جديد أو خدمة جديدة

فهذا الرسائل لا يتم بالضرورة ترجمتها إلى شكل معلومات يجب البحث عنها، لكن بالأحرى لتوجيهات على شكل:

- إذا لاحظت أشياء غير مألوفة أو غير عادية عن زبائننا قم بإبلاغنا لنا أو أطلعنا علينا .

- إذا ما قرأت شيئا في الصحف أو سمعت كلاما أثناء مناقشتك مع زبون أو مموّل او شاهدت في صالون ما إستعمال جديد لتكنولوجياتنا أو خدماتنا فأعلمنا بذلك.

إذن يتعلق الأمر هنا بعمل يتطلب نفسا طويلا Langue haleine لذا يجب تجهيز وبصفة دائمة ومنظمة الأشخاص والإطارات التي تجلب المعلومات ،والتي تم رصدها في إطار العمل اليومي والعادي.

هذا التحضير سوف يلزم بوجود خاص بوضع نظام لتجميع فعال يرتبط بنظام يسمح بعائد فردي حول كل حامل للمعلومة. هذا النظام الإنفرادي سوف يتم بوسيلة إعلام جماعية،تسمح بتوضيح وإعلان الفائدة من جميع المعلومة ،والتقارير يمكن أن يكون مكتوبة (الكتيبات الداخلية) أو عبر شبكة الأنترنيت أو أثناء الجلسات والاجتماعات اليومية.

مطلب 2-: اليقظة الإيجابية (الفاعلة) : la veille active

اليقظة الفعالة عادة ما تستند إلى يقظة مستهدفة، والتي لديها هدف البحث عن معلومات معينة ومحددة.في هذا النوع من اليقظة ،المؤسسة تعرف جيدا ما تبحث عنه، على سبيل المثال في ميدان المنافسة تسعى إلى معرفة المعلومات التي تتعلق بأسعار المنافس، لأنّ هذا الأخير قرّر تخفيض أسعارا بنسبة 30%، سبب يسمح للمنافس ببيع منتوجه في قطاع لحد الآن يبدو مهتما بعرضه هذا.

[46] Laurent, Hermel, op.cit .p17.

هذا اليقظة الفعالة تمر عبر 06 مراحل:

جدول رقم:(10) مراحل اليقظة الفعالة Passive [47]

1- تحديد أهداف اليقظة
2- تحديد محاور البحث
3- الإلتزام بالخيارات المناسبة للمخبرين
4- تحديد المصادر
5- تجميع، معالجة، إستغلال المعلومة
6- نشر وتوزيع المعلومة على صناع القرار

1- أهداف اليقظة: الأهداف الإستراتيجية لليقظة يجب أن تكون محددة إنطلاقا من عوامل النجاح المحددة، والتي تعتبر مفتاحا لذلك، من أجل تحقيق النتائج المرغوبة في قطاع معين، أو الوحدات الإستراتيجية المحددة.

2- محاور البحث : محاور البحث تنبثق أو تنتج عن تحليل عوامل مفتاح النجاح على سبيل المثال: (الأسعار، معرفة الزبائن ،قدرات ومؤهلات بعض الأشخاص، الصورة... .)

3- المخبرين: كل محور بحث يجب أن يحدد ويعرف انطلاقا من بعض المخبرين الذي بإمكاننا متابعتهم بشكل منتظم.

4- المصادر المناسبة: مصالح اليقظة يجب عليها من جهة تحديد المصادر الموجودة والعملية، ومن جهة أخرى المصادر الناقصة التي يجب البحث عنها والإستثمار فيها.

5- المعلومة: يتعلق الأمر بتطوير عمل كلاسيكي في تجميع المعلومة.

المصادر التي تستغل يمكنها أن تكون مصادر رسمية: (جرائد، تقارير، التقارير الرسمية) المصادر غير رسمية: (صالونات، ملتقيات، محاضرات ،علاقات عمل و تبادل)، هذا المصادر يمكن أن تكون مصادر مفتوحة على الجميع(في متناول الجميع) أو بالعكس مغلقة ،لا يتسنى لأيّ أحد الوصول إليها

[47] Ibid.pp18,19.

أين يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى إستعمال بعض المصطلحات مثل : المعلومة البيضاء، السوداء أو الرمادية ،من أجل تدريج صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات.

تجميع المعلومة يليه دائما عملية التحليل والإستنتاج، حيث أنه دائما من المفيد تدوين النتائج المتحصّل عليها إنطلاقا من مصادر مختلفة.

6- توزيع نتائج عملية اليقظة: ربما هي المرحلة الأصعب، لأنه من الواجب أن تصل المعلومة في الوقت المناسب، وتكون مهيّئة من أجل تأهيلها لأن تتناسب مع أي مستوى في إتخاذ القرار.[48]

مطلب 8: تراكيب اليقظــــــــة Les structures de la veille

التركيب الذي يجب وضعه لليقظة سيكون من طبيعة مختلفة،و هذا حسب حجم المؤسسة، القطاع المعني ،الوسائل والنتائج. إنه من الجيد قبل وضع تركيب معين إنجاز فحص بوجود مادة للجمع، المعالجة وتوزيع المعلومات، ويجب أيضا دمج عناصر ثقافة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسات الكبرى هذه الثقافة، يمكن أن تكون مختلفة حسب الوظائف المناطق والفروع .

عندما نقرر أن نضع حيز التنفيذ هيكل خاص موجه إلى اليقظة ، يمكن أن نختار من نوعين من التنظيم :

فرع 1- الهياكل المركزة خلية يقظة مركزية تحتوي على عدة أشخاص يقظون معظم وقتهم هناك، يقع بالقرب جدا من وظيفة إستراتيجية المؤسسة.

فرع 2- الهياكل المقسمة : خلية اليقظة مؤسسة على شبكته من المراسلين، أوقاتهم جزئية فقط ومنشطة أيضا من طرف مسؤولين عن اليقظة يقظون كل وقتهم فيها، ويمكننا أيضا مشاهدة يقظة مسيرة من طرف مجموعة عمل بوقت جزئي فقط،هذا النوع من الهيكلة يستعمل في متابعة ملفات اللوبيات.

جدول (11):مقارنة بين الهياكل المركزة والهياكل المقسمة.

[48] Ibid.P.P20. 22.

الهياكل المركّزة	الهياكل الماسحة
- دافع كبير. -الالتزام الكامل للأشخاص. - تكوين مناسب للأشخاص. - اشتراك قوي في النظام الإستراتيجي. - مشاكل قليلة من حيث سيرورة المعلومة.	- كل المؤهلات الموجودة مستعملة في جمع ومعالجة المعلومة. - الإطناب في المعلومات يناص ويقلل من خطر الحصول على معلومة نادية. - يفضل أن يكون المخبرين والمصادر متنوعة ومختلفة والمعلومات كثيرة وغزيرة. - معرفة المشاكل العملية الحقيقية.

هذين النوعين من التنظيم يمكن أن نعمل بهما في نفس الوقت، وفي نفس المؤسسة ،فعلى سبيل المثال يمكن أن نطبق نموذج الهيكل المركز في حالة اليقظة التكنولوجية أو التنافسية ،وهيكل ماسّح من أجل اليقظة التجارية او البيئية.والمؤسسة عليها أن تحدد نوع الهيكل الذي سوف تتخذه ،وهذا بالأخذ بالأهداف والفوائد التي بإمكان كل نوع أن يقدمه ،والمهم في هذا الميدان هو التكيّف في كل وقت بفضل التقارير والفحوصات المنتظمة حول نجاعة نظام يقظتها. [49]

مطلب3: وضع حيز التطبيق اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

المؤسسة التي قررت أن تستعمل نظام اليقظة الإستراتيجية، عليها أن تقوم بـ ـ ـ :

- تقرير حول اليقظة الحالية وثقافة المؤسسة (تحليل حول مظاهر التوزيع والمشاركة الحالية في المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.)

- تقرير شامل حول المصادر المستعملة من طرف المؤسسة والإستغلالات التي تم استخدامه.

- مستوى تحسين المتعاونين لدى المؤسسة فيما يخص اليقظة هي عنصر هام وضروري للتشخيص.وهو أيضا وسيلة لمعرفة وتحديد العراقيل والفرص من أجل وضع نظام جيد لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة. لقد قمنا في البحث السابق بسرد مظاهر الهيكلة التي يمكن أن تتم عليها اليقظة،لكن يجب معرفة أنه مهما كان الهيكل أو الترتيب المختار فإن تطبيق برنامج لليقظة في المؤسسة يمكن أن يتم فقط داخليا أو يتم إدمجاجا بشكبر أو أقل قدر تحت تعهد ثانوي (الباطني) sous –traitance.[50]

مطلب 1:المقاربة الداخلية L'approche interne:

[49] Ibid.pp,21, 22.
[50] Ibid. pp 23-24.

معناه أن المؤسسة قررت الإعتماد على مواردها الذاتية. فاليقظة بطبيعتها نشاط مفتوح على العالم الخارجي ومنه بالضرورة الإعتماد على مصادر خارجية رسمية أو غير رسمية .ففي حالة المقاربة الداخلية: هي التدرج في إقتراح خلية لليقظة التي تقرر أهداف اليقظة و المواضيع التي يجب دراستها،محاور ومحاول البحث ،المؤشرات الدائمة التي يجب مراقبتها.فالمقاربة الداخلية تحتاج إلى وضع مختلف وظائف اليقظة حيز التطبيق و يجب أن يتوفر لدى المؤسسة أشخاص ذو كفاءات عالية وقدرات على الرصد الفعال للمعلومة ،محللين مكلفين بمعالجة المعلومة ،خبراء داخليين قادرين على إعطاء رائهم حول المعلومة وتوظيفها من جديد في إطار تقني، قانوني، تجاري خاص بالمؤسسة.و المسؤولين عن اليقظة لديهم مهمة إعادة توظيف هذه المعلومة في إطار إستراتيجي وتوزيعها على الأشخاص قبل كل شيء عارفين على أنهم الأهداف الداخلية الذين بإمكانهم إستعمال هذه المعلومة لغايات إستراتيجية وعملاتية Opérationnelles.

مطلب 2:التعاقد الثانوي والتعاقد المشترك لليقظة:

في بعض الحالات يمكن أن يكون من الحكمة والنزاهة استدعاء أو الإستعانة في حالة المشاريع المحددة ،بالتعهّدات الباطنية من أجل تحقيق كل أو جزء من نشاطات اليقظة.عامة هذا **التعاقد الثانوي**sous-traitence منجز من طرف مؤسسات مختصة في اليقظة ،يمكن أن تتعلق برصد ،معالجة وتحليل المعلومة التي ستتجسد في قالب تقارير يحوي توصيات. وفي حالات أخرى المستشار يمكنه الرجوع إلى الإستراتيجية المكلفة بجلب رد فعل حول تحديد وتعريف محاور اليقظة والمؤشرات. المستشار أيضا بإمكانه الإسهام في تحسين أو خلق خلية يقظة داخلية في المؤسسة.

الفائدة من اللجوء إلى المستشارين الخارجيين يتوقف على مؤهلاتهم واستعداداتهم ،يمكنهم تغطية الزيادة أو النقص الحاصل في الأشخاص للهيكلة الداخلية.

في بعض الحالات اللجوء إلى المستشارين يمكنه تغطية النقص في الشخصيات الكفوءة في إستخدام تقنية أو لديه مهارة خاصة savoir faire أو الولوج إلى دفتر العناوين في قطاع غير معروف (مجهول) للمؤسسة. فالمستشار بالإضافة إلى هذه العناصر لديه نظرة جديدة حول الإشكالية وتجاربه وخبرته وتجربته التي سوف تساهم حتما في إثراء الإشكالية.

في معظم الأوقات إنه من الأهمية بمكان، مشاركة العمل مع المشاركين والإنتقال من التعاقد الباطني أو الأدنى إلى المشاركة هذا يسمح من جهة من قيادة الدراسة جيدا ومن جهة أخرى وبفضل التطبيق اكتساب مهارات جديدة.

في بعض الحالات اللجوء إلى المستشار ضرورة حتمية إذا ما قررنا إنجاز دراسات اليقظة الإستراتيجية بالتعاون مع مؤسسات أخرى، هذا الأمر يمكن أن يكون فعّالا في المؤسسات المتوسطة التي لا تملك إمكانيات لدفع تكاليف هيكلة نظام لليقظة الإستراتيجية مكلفة تكليفا تاما بهذا العمل... .[51]

خدمات وضع حيز التطبيق نظام لليقظة:

المؤسسة التي تقرر وضع حيز التطبيق نظام لليقظة، يمكن أن تنطلق هذا النشاط من حدّ ذاتها أو أن تلجأ إلى صاحب الخدمة prestataire، من أجل أن يساعدها ويرافقها في هذا المسعى .

وكما جرت العادة فإن المؤسسة تلجأ في الأوّل إلى إنشاء خلية لليقظة بعد أن يتم تجريبها لأشهر وحتى سنوات يتم وضع تطبيق أولي قبل أن يتم تفعيل نظام حقيقي لليقظة الإستراتيجية بأهداف طموحة.

مخطط الخدمات :

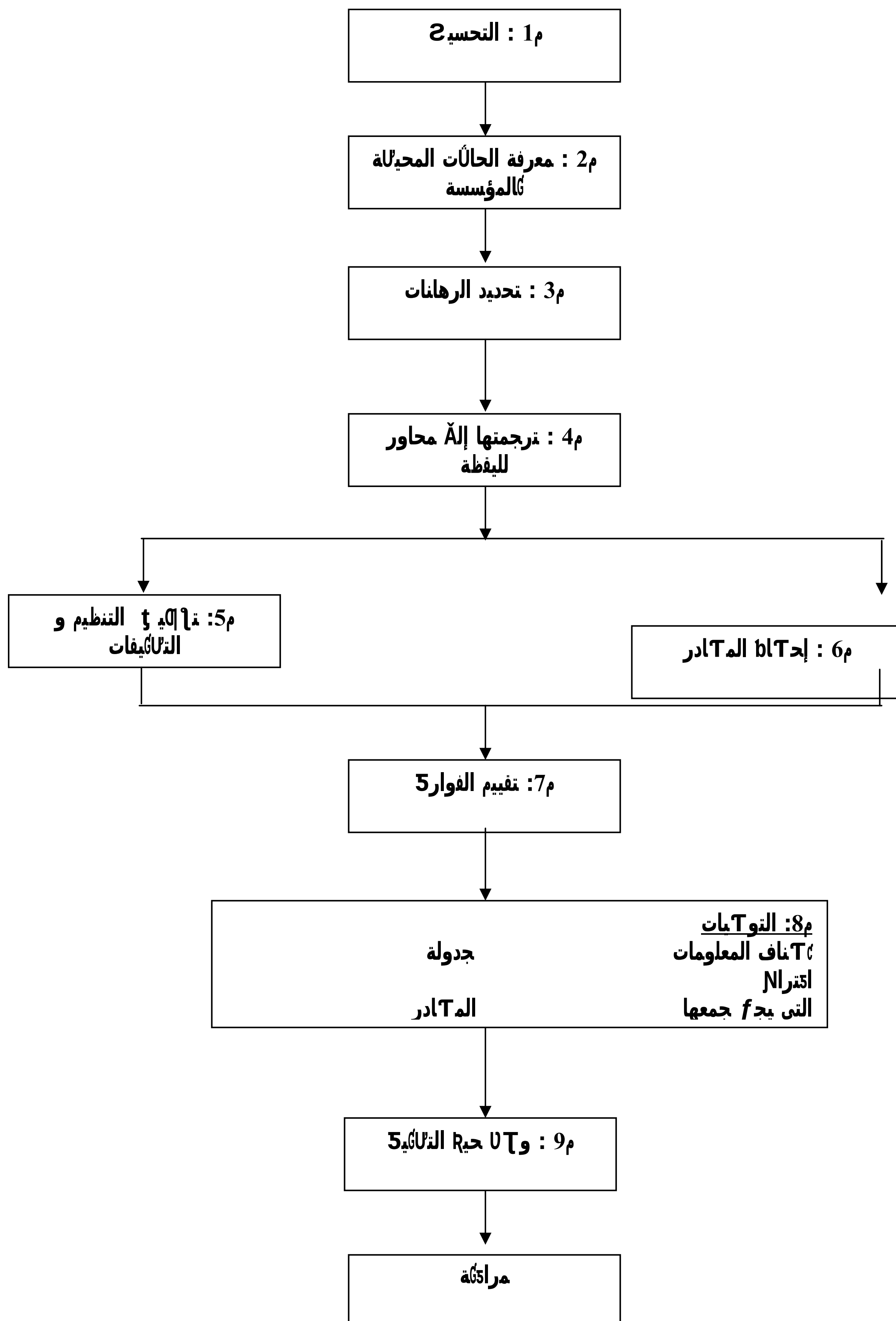
هدف خدمة " وضع حيز التنفيذ نظام لليقظة " هو توسيع optimisation القدرة على جمع ومعالجة المعلومة المناسبة والمفيدة لاتخاذ القرارات على المدى القصير المتوسط أو البعيد الأمد.

هذا النوع من التحضير يقتضي التكيف مع ثقافة المؤسسة، مميزاتها وخصوصا البشرية.

حسب الحالات ،يمكن زرع نظام لليقظة الإستراتيجية في جميع فروع المؤسسة أو في بعض المصالح فقط مثل المديريات فقط أو في بعض الوظائف فقط.[52]

[51] Ibid. p.p 24 25
[52] Ibid. p.p 36-37

الشكل رقم (31): وضع حيز التنفيذ نظام لليقظة حسب معيار XP X 50 - 053[53]



53 Laurent, Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique,** (Paris: AFNOR ,2001), p, 37.

-1 التحسيس: من الواضح أننا حتى في يومنا هذا عندما يتحدث أحد العمال عن اليقظة فإنه لا يفهم في حيثياتها، لهذا من الواجب أولا القيام بعمليات التحسيس ،وذلك بالبدء بمدى أهمية وتأثير اليقظة على المؤسسة ،والتي هي الفائدة العظمى المرجوة من هذا الخطوة.

عملية التحسيس هذا عادة ما تتم بعقد مجلس علمي حول أهداف اليقظة، ومن الأهمية بمكان مشاركة كل شخص في المؤسسة في وظيفة اليقظة.

-2 معرفة الحالة المحيطة بالإدارة: عادة ما تتم هذا العملية بالإستعانة بالقراءة الوثائقية الداخلية للمؤسسة ،ومحاورة مختلف المسؤولين فيها .الأخذ بهذا المعرفة تسمح للمموّل برسم مخطط لقطاع نشاط المؤسسة(بعملها، ثقافتها ،تنظيمها، وضعها الحالي في السوق.)

-3 تحديد الرهانات ومحاور اليقظة: في هذا المرحلة المموّل يجب أن يأخذ أو يعرف إستراتيجية المؤسسة وطموحاتها ثم يتحول الأمر بعد ذلك إلى ترجمة أو تحويل رهانات الشركة إلى محاور ومراقبة نوع المعلومات الواجب جمعها ومصدر المعلومات المطلوبة.

-4 تقييم نظام اليقظة والتوصيات: إنطلاقا من محاور البحث المحددة، صاحب الخدمة سوف يخضع لتحليل الفرق بين تطبيق المؤسسة بما يسمّى بجمع، معالجة ،سيرورة واستعمال المعلومة في سياق إتخاذ القرار، وحالة تبدو مرغوبة.

تقرير عن المصادر المستعملة من المهم أيضا إنجازا من أجل إثراء ردة الفعل.

هذا التقييم يسمح بوضع جملة من التوصيات على الشكل التالي :

- أصناف المعلومة التي يجب جمعها.
- مصادر المعلومة الممتازة.
- وسائل و طرق التنظيم الذي يتم وضعه حيز التطبيق.[54]

غالبا ما يكون هذا الأخير وهذا الناطة الأخيرة التي يجب الاهتمام بها وتطويرها لأنّ التنظيمات التي يتم وضعها حيز التطبيق ستكون مكيفة مع ثقافة المؤسسة، الوسائل البشرية، والوسائل الموضوعة للتنفيذ.

الخدمة يمكن أن تقف في مرحلة التوصيات ،ولكن هذا المرحلة يمكن أن يتبعها وضع حيز التطبيق حقيقي لنظام لليقظة في المؤسسة .

[54]Ibid. pp37-39

5 - وضع حيز التطبيق والمرافقة: إذا قبلت المؤسسة التوصيات وأرادت متابعة السياق . صاحب الخدمة يمكنه أن يرافق في إطار وضع حيز التطبيق نظام اليقظة.هذا الخدمة تمنح عرض يحمل دفتر شروط لوضع حيز التطبيق نظام لليقظة، يوضّح ويحدد فيه الإمكانيات المادية، و المؤهلات التي جندها صاحب الخدمة والتي يجب أن تتلاءم مع تقييم الأسعار ومشاركة الزبائن في هذا السياق.

6 - مهارات مقدم الخدمة: المهارات الكلاسيكية لصاحب خدمة اليقظة يجب أن يتم استكمالها بارارات المستشار في ميدان تسيير المشاريع، بمعناها الواسع(البيداغوجي ،قدرات تنشيط الفريق تحليل التنظيمات، المقاربات الإستراتيجية للهيكل التنظيمي.)

في الواقع الخدمة يمكنها أن تصحبها دائما خدمات إضافية تدعى الخدمات المرفقة في الميدان ويتعلق الأمر بـ :

- التحسيس من أجل اليقظة.
- التكوين في اليقظة.
- التكوين في حماية الإرث ، وتقييم المعرفة الأساسية.

علاقة زبون / مقدم الخدمة: خدمة وضع حيّز التطبيق نظام لليقظة يتطلب قدر كبير من التفاعل بين الزبون وصاحب الخدمة،و يتعلق الأمر بإقامة وتثبيت علاقات وإيجاد جو يتميز بالثقة.

- مساهمة الزبون: الزبون عليه أن يضع دفتر شروط يعمل به يسمح له بتحديد مجال صاحب الخدمة.

المطلب 10: معلومات اليقظة الإستراتيجية.

تتعلق معلومات اليقظة الإستراتيجية بالأساس بمستقبل المؤسسة ومحيطها الخارجي بشكل رئيسي، غير أنها تتعلق في بعض الأحيان بالداخل، فهي معلومات مسبقة بحيث أنها تنتمي إلى معلومات تمثل إشارات الإنذار المبكرة، والمعلومات المحتملة ،أين تهدف المؤسسة بحصولها على مثل هذه المعلومات إلى تحقيق تميز في نشاطها، وكذا الإستغلال الأمثل والجيد للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وما يمكن أن ينتج عنها من فرص وأخطار محتملة.

الفرع 1-إشارات الإنذار المبكرة : تمثل إشارات الإنذار المبكرة المعلومات التي يحمل على الإعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن يكون له منفعة كبيرة للمؤسسة، فكلما كانت إشارة الإنذار توقعية، كلما كانت ضعيفة الشدة ويمكن التعبير عنها بالإشارة الضعيفة، وهي العبارة المستخدمة من قبل **Ansoff.**

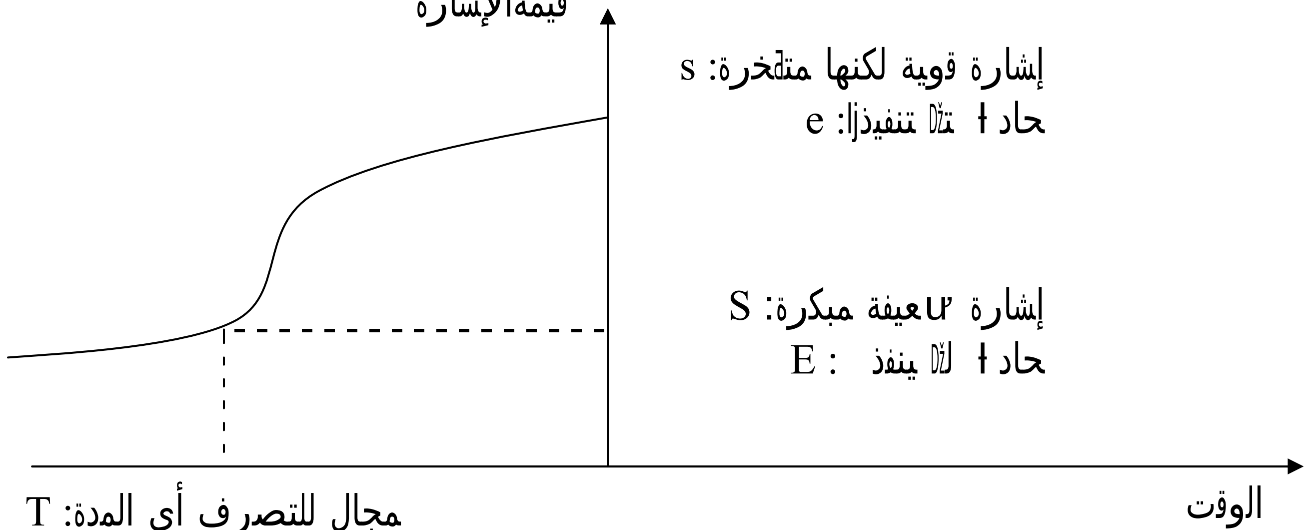
ويعطي الشكل الموالي تفسيرا بصريا للحدث (e)، تم تنفيذه في الوقت (t) والمعبر عنه بالإشارة(s) بحد أقصى, والذي يتطلب مجهودا قليلا من اجل أن يلتقط, إذن الحدث (e) معروف تماما في الوقت(t). وتضع هذه الحالة الفرد أمام الأمر الواقع، والذي لا يدع أي هامش للتصرف حيث يكون الوقت متأخرا جدا، على العكس من ذلك فالحدث (e) لم يتحقق تماما، فقد بدأ فقط في الوقت(t).

العلامة(s) تمثل إعلانا ضعيفا نسبيا ويتطلب مجهود كبير كي يلتقط، من ناحية أخرى في الوقت(t) يتم وضع مجال من الوقت للتصرف من أجل تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة وعندها يكون الوقت متأخرا جدا للتصرف او حتى التفاعل.[55]

شكل (32):التطرف في تنظيم المعلومة المتوقعة[56]

[55] Lesca Humbert ,**veille stratégique, passage de la notion de signal faible a la notion de l'alerte précoce**,(VSST 2001 ,Barcelone Oct. .Acte de cilloque, tome1 ,2001),pp 99 .100

[56] Humbert Lesca,**veille strategique,concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise :guide pour la oratique de l'informatio scietifiqueb et technologique** ,Op.cit,P.08.



مميزات إشارات الإنذار المبكرة

* **نوعيــــة:** أغلبية معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، فلا يمكن أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي او تستنبط الماضي، فالأمر هي الأحداث التي من الممكن أن تقع ،والتي ليست من موضوع التقارير المحاسبة.

يمكن لإشارات الإنذار المبكر أن تأخذ عدة أشكال مثل عبارات تم إلقاؤها في إجتماع معرض أو مؤتمر، قصاصة الجريدة ،الملاحظات المعطاة في ورشات العمل ...الخ.

* **جزئـــــــية:** لا يمكن لمعلومات اليقظة الإستراتيجية أن تمثل إلا في تلك القطعة الفسيفسائية التي جمعت بصبر لإيجاد لغز ما ،فهي معلومات منتقاة مجمعة ومفسرة ،تم المصادقة عليها، وتكون ممسوكة بشكل منفصل، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى،وتأخذ تدريجيا معنى وتفسيرا فهي تشبه لغزا أو قطعة فسيفساء.

* **نــاقصــــة:** بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب ،علامات أو إشارات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لهذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير ومعنى لها.

* **غير مؤكدة:** تنشأ إشارات الإنذار المبكرة ذات الصفة التوقيعية بوجه عام في الضوضاء أو عدم التأكّد، لهذا تبث تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين ،والتي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد ،علاوة على ذلك يمكن أن تنشأ الإشارات قيد البحث من المعلومات المضللة الطوعية من طرف الغير، خاصة عندما ترسل هذه الإشارات في محيطهم إختياريا، لهذا يجب إعطاء الموضوع معاملة خاصة تجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة .

* **مريبـــــــــة:** تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر المسارات، الإشارات السالبة بوجه عام في الضوضاء او عدم التأكد ،هذا يجب أن تبعث تساؤلات وفرضيات

في أنفس الأشخاص المسئولين ،والتي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد ، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة.

*** ƷȓƮ ØØØØØØØØØØØØØØØØØØØØØØة:** كثيرا ما تفتقد إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوبة فيها، وتكون ملتبسة، بالتالي يجƔ أن يؤخذ هذا اللبƩ الحتمي بعين الإعتبار في إختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

ومن هنا ينشأ عن هذا المميّزات جهاز فعّال لليƠة الإستراتيجية، والذي يسمح باستحداƮ المعلومات من أجل تعزيزها و المصادقة عليها، ولزيادة الإشارات والعلامات والتي هي في الأصل منخفƮة الشدة.[57]

***محتملØØØØØØØØØØØØØØØØØØØØØØة:** في الحاƢاة نقصد بالمحتملة هي التي تخبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط والتي تهتم بها المؤسسة ،أي أنها من المستحسن وƮعها تحت المتابعة النشطة، فعلى سبيل المثال إذا

كان هذا المتعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون كمية تمويلية الذات الدالة عن مدى قدرته في تولي مشروع هام جودة وكفاءة أعماله.[58]

وبسبƔ المميزات المادمة أعلاه، لا يمكن لليƠة الإستراتيجية أن تكون إرتجالية، لذا فهي تتطلƔ جهازا خاصا مكونا من طرق وآليات خاصة، وكذا الأفراد المدرّبة لهذا الهدف.

ƒƖƮ 2:الأنواƱ الأƣƥnj.

تشتمل اليƠة الإستراتيجية على عدة أنواع من المعلومات منها التاسيمات التالية :

1- معلومات داخلية وأخرى خارجية.

2- معلومات شخصية وغير شخصية.

3- إشارات Ʈعيفة وإشارات قوية.

4- معلومات علمية وتانية واقتصادية.

5- معلومات التحكم ومعلومات التأثير ومعلومات جزئية.

6- معلومات رسمية معلومات غير رسمية.

7- معلومات ملموسة وغير ملموسة.

[57] Lesca Humbert, Rim Dourai, **traquer et remonter des informations de veille strategique anticipative : une approche par la notion d'epanouissement de soi**.http://veille –strategique.org

[58] Lesca H et Lesca E, **Gestion de l'information :qualité de l'information performance de l'entreprise.LITEC Les essentiels de la gestion** ,1997 .P209

ولعل التاسي الأكثر استعمالا التاسي رق 5 و 6، والأكثر رواجا أين يعتمد على سريان المعلومة من والى داخل المنظمة، **(Rouibah §Lesca 1996).** (1) وبالتالي سنحاول شرح بعض المصطلحات منها:

أ: **معلومات التحام:** تعني المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي ،وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، (المعايرة النموذجية Benchmarking) ويتم تسيير هذا المعلومات عن طريق النظم المعلماتية التقليدية كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها، كنظم معلومات الموارد البشرية، ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

f **:معلومات التأثير:** تعني المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة كالعميل والمورد وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير غير أنّ الدراسات المنصّبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

ت :المعلومات الجزئية: أو الإشارات الضعيفة، وتمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحاق تماما، وإنما تنبؤ بحصول شيء له تأثير على الشركة ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة ،أوايديها نتائج محتملة وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ، ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة ، ونحتاج إلى عملية التكامل ولهذا أطلق عليه **Ansoff 1975** مصطلح الإشارات الضعيفة Les signaux faibles كالمعلومات التي تستعملها أمريكا إثناء الحرب الوقائية ضد ما سمته بالإرهاب الدولي، وقد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التأثير والتحكم.

وتتضمن المعلومات الجزئية:

- 1 معلومات عن التنافس: منها معلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين، دخول منافسين إلى أسواق جديدة، الأسعار... .

- 2 تحسين المنتجات، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، مساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلوها سابقا، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تليفونية أو عن طريق البريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

د: **المعلومات الشخصية والقدراتية:** تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المتنافسة، أو الزبائن المهنيين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية، والتركيبة السيكولوجية ،والانتماء السياسي، وقوى الضغط المرتبطة بها، وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية وهي أكثر عددا، وتفيد كذلك لتحديد

الفاعل والإخبار عن قدراتهم، مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة ،حجم المديونية ،عدد الخبراء ،وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير .

ثالثا : **المعلومات التجارية:** التمويلية التكنولوجية، الإجتماعية ، المتغيرات السياسية والمتغيرات الإقتصادية.

المطلب 11 : مسار تطوير اليقظة الإستراتيجية.

يبرز تحليل عملية اليقظة الإستراتيجية في عدة مسارات او عمليات جزئية، كالإستهداف على سبيل المثال. حيث يعتبر نجاح كل عملية من هذه العمليات الجزئية، والتي سيتم تقديمها، شرطا ضروريا لفاعلية العملية الكلية لليقظة الإستراتيجية، وتشترك هذه العمليات الجزئية في عدة مساندة أي منها الإرتجال ويعتبر التنسيق شرطا ضروريا للنجاح .

لهذا سيتم إستعراض الطرق الكفيلة بتطوير اليقظة الإستراتيجية، والتي يمكن أن تتولد من الممارسة.

الفرع 1 -الإنسجام بدلا من المثالية: فلو فشلت مرحلة واحدة للعملية او رابط وحيد فشلت كل العملية ، فبدلا من الإهتمام بتطوير وتحسين إحدى المراحل وإهمال المراحل الأخرى، كان من الأجدر ترك جانب المثالية والحرص على أن يكون لكل مراحل العملية مستوى جودة مرضية من خلال أدوات تقييم المستوى الكلي لجودة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

الفرع 2- التلاحم التنسيقي: أثناء القيام بعملية اليقظة الإستراتيجية نجد أن العديد من الأشخاص يتدخلون لأداء هذه العملية. أشخاص مختلفين في المستوى والأداء، اختلاف في تخصصهم المهني، تجاربهم، لغاتهم،وحتى الوسائل التي يستخدمونها في عملية الإتصال والمراقبة وتكنولوجيات المعلومات، فيجب إذن أن تكون هناك إرادة حقيقية للتنسيق والتكامل من أجل أن تكون عملية إستعراض اليقظة الإستراتيجية فعالة،حيث يتعلق التنسيق والتكامل أيضا بالسلوكات الفردية مثلما هو الحال بالنسبة للوسائل المادية ، الموضوعة من أجل تنفيذ النشاطات.[59]

الفرع 3 - الإستحداث: بالأخذ بعين معلومات اليقظة الإستراتيجية جزئية، غامضة ، ومتناثرة حتميا، فلا تبدوا أهميتها إلا إذا تراكمت وأثريت تدريجيا .فالإثراء مرتبط بعملية الإستحداث والتي لا تكون إلا في حالة التخزين والإثراء. ويسمح إستخدامها و إعطاء تفسير لها، وتتحول بذلك إشارات الإنذار المبكرة إلى قوة دافعة للنشاط.

الفرع 4 - التدريب الجماعي: يكشف تحليل العملية من خلال التطرق لعدة جهات، من أجل جعل العملية فعالة،ولعل أهمها :

[59] Lesca Hembert, **veille stratégique**, op-cit .p, 11.

- إستغلال إشارات الإنذار، للوصول إلى تعلم للمعلومات.
- إستغلال هذا الإشارات والمعلومات للوصول إلى الإستهداف، وتوجيه رادار اليقظة الإستراتيجية.

وتعتبر الناطتان السابقتان مثالان من حالة التدريب، ذلك لانّ اليقظة الإستراتيجية عملية تدريب جماعية وإبداعية، حيث أن أقوى المؤسسات هي التي تحتل فيها اليقظة الإستراتيجية أولوية كبيرة،فالمؤسسات البارعة في اليقظة الإستراتيجية بارعة بشكل متزايد بسبب التدريب.

وعليه فكلما تستخدم المؤسسة معلوماتها بمهارة لتنفيذ أعمالها، كلما أدى ذلك للحصول على المعلومات المناسبة و الجديدة بفاعلية، وبالتكلفة الأقل، وكلما زادت في قدرتها التنافسية .ويبقى الآخرون بمعزل، وربما تبقى ثغرة على المدى الطويل.

المبحث 12 : منفعة واستهداف اليقظة الإستراتيجية.

تعطى اليقظة الإستراتجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب، مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل، مساهمة منها في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة، لذا وجب على اليقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع والمتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة.

المطلب 1: منفعة اليقظة الإستراتيجية.

تطرح إشكالية المنفعة باستمرار من قبل الأشخاص المسئولين في المؤسسة، بحيث تتضمن عدة أسئلة:

- ماهي المنفعة ؟ :أي معرفة الهدف من إقامة جهاز لليقظة الإستراتيجية، والذي يسمح بالمرور من المفهوم إلى الفعل.

- منفعة من في المؤسسة ؟: أي من هو المستفيد من اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ، بتحديد أهم مسيرو ومديرو المؤسسة ككل ، أم هم مسؤولو وحدة من المؤسسة...؟ الخ

غير أن فائدة اليقظة الإستراتيجية تتباين من مؤسسة لأخرى، باختلاف الإدارة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونوع محيط جهاز اليقظة الإستراتيجية.[60]

1-أ الإدارة الإستراتيجية لمسيري ومديري المؤسسة.

يمكن أن تظهر منفعة وفائدة مفهوم اليقظة الإستراتيجية المعلن عنها من قبل مسيري ومديري المؤسسة، لهذا فالتحقيقات التي تم إستكمالها في مختلف الدراسات ،توضّح أنّ اليقظة الإستراتيجية مفيدة جدّا خصوصا إذا ما توفرت المؤسسة على بعض الشروط منها :

- إرادة عملية كربح الوقت على سبيل المثال.

- إرادة إستراتيجية ، من الفاعلية مقارنة بالمنافسة أو الجودة الكلية للمنتوجات والخدمات، كما تتعلق أيضا بمقدرة وإرادة التعلم أكثر وبأسرع من منافسيها .

لهذا وفي وقت شرح منفعة اليقظة الإستراتيجية فالسؤال الأول المطروح يمكن أن يكون:

ما هي أهداف المؤسسة ذات الأولوية ؟

- أهي الإقتراب من زبون محتمل واكتسابه بفاعلية؟
- أهي الإبتكار للخروج من طريق مسدود؟
- أهي حماية المؤسسة بفاعلية من منافس خطير؟

[60] Lesca Hembert & Autre, **L'utilité de L'E .scanning**.CERAC Grenoble .http //veille stratégique .org

وقد أظهرت عدة تحليلات أجريت بهذا الخصوص،أن المؤسسات التي على نحو دائم الأكثر ابتكارا أو التي لها وعلى نحو دائم، صورة عن جودة عظيمة لمنتجاتها أو خدماتها ،هي وبالتحديد المؤسسات التي تقدمت بالفعل تقدما ملحوظا بخصوص ممارستها لليقظة الإستراتيجية.

لهذا تكون منفعة اليقظة الإستراتيجية كبيرة من جهة نظر أمان وبقاء واستمرار المؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك عملية للكشف المبكر لخطر ظهور التحالفات ،أو التقنيات الجديدة و المنتجات البديلة لدى المنافسين على سبيل المثال. وعليه فإنه من الطبيعي التساؤل عن التكاليف المرتبطة بنظام اليقظة الإستراتيجية.[61]

مطلب 2: موقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

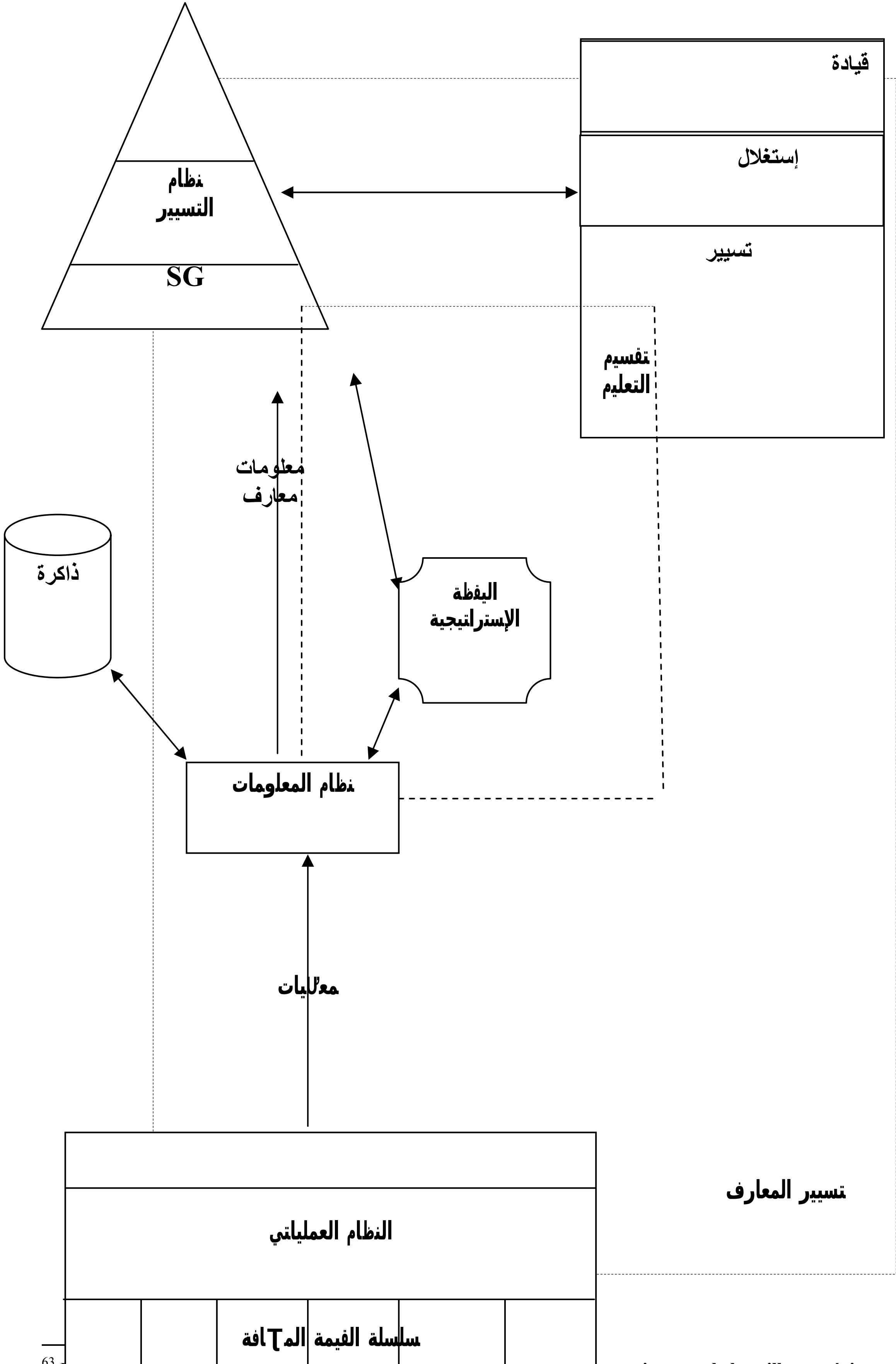
يتغير موقع اليقظة الإستراتيجية في تنظيم المؤسسة بحسب تغير حجم المؤسسة، وذلك سواء كانت مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة أو كونها مجمعا، ففي الحالة الأخيرة توجد عدة نقاط لربط جهاز اليقظة الإستراتيجية، و من المحتمل أن تكون هناك أيضا عدة أجهزة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، ومن بين نقاط الربط الأكثر ملاحظة ما يلي:

- المستوى الذي يبلغه المجمع لدى المدير العام.
- مستوى المؤسسة، كما يكون للمجمع عدة وحدات مستقلة.
- مستوى القسم أو مركز العمليات.

عندما تتوفر المؤسسة على أجهزة متعددة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ،هنا تحدث إشكالية خصوصا من ناحية التنسيق.[62]

[61]Lesca Humbert, **veille strategique, concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise : guide pour la pratique de l'information scientifique et technologique**, op-cit, p 13.
[62] Ibid, p13

الشكل رقم(33): مكانة اليقظة الإستراتيجية بالنظام .[63]



[63] François Brouard, **Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprés des PME,** (These de doctorat en administration des affaires) université du Québec-Trois Riviéres, Mai2004, p27.

مطلب 3: محيط جهاز اليقظة الإستراتيجية.

في كل الحالات يظهر التفكير والتساؤل عن محيط جهاز اليقظة الإستراتيجية، وخصوصا في الوقت الذي يتم فيه إرساء جهاز لهذا اليقظة، لهذا فهو يشير إلى تحديد جهاز لليقظة الإستراتيجية من خلال تحديد:

* إسم نقطة ربطه في تنظيم المؤسسة.
* إسم مسؤوليه.
* قائمة الأشخاص الأعضاء في هذا الجهاز.
* المكان الجغرافي للأعضاء من بلدان ومناطق مختلفة.

إنّ الإختيار الجيد لمحيط الجهاز قيد الإرساء، له من الأهمية بمكان ما يجعله عاملا أساسيا وهامّا في نجاح أو فشل مشروع التركيب والإرساء .[64]

مطلب 4: إستهداف اليقظة الإستراتيجية للمعلومات المناسبة.

تتمثل غاية الإستهداف ،في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة الإستراتيجية، ومعرفة كيف يتم الوصول إلى المعلومات التي تناسب أعضاء الجهاز ؟ وكيف يتم التعرف على الطريقة الواجب إتباعها، من أجل عدم الغرق في المعلومات غير المفيدة.

وتكمن الصعوبة بالتحديد ،في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة ،لهذا قد وضعت عدة طرق لتمكين المؤسسة من معرفة المعلومات التي تفيدها وتناسبها ،ولعل أشهر هذه الطرق **طريقة الهدف cible** التي تم تقديمها من طرف فريق **Lesca** حيث ، تعمل هذه الوسيلة بطريقة غير مباشرة لمحاولة الإجابة على هذه الأسئلة،وتقود هذه الطريقة غير المباشرة إلى استهداف اليقظة الإستراتيجية.

تعريف الأستهداف:إستهداف اليقظة الإستراتيجية :هو العملية التي يتم بها تحديد المحيط الخارجي للمؤسسة، الذي يهم كل أعضاء الجهاز المستقبلي لليقظة أي:

* جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز المستقبلي بالتعرف عليه، وعلى حجمه،من اجل الاستخدام المشترك للمعلومات بطريقة مفيدة للجميع.

* جزء من المحيط الذي يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي لتركيز انتباههم بطريقة إرادية وقبلية، أي فعل إستباقي (Proactif).

* جزء من المحيط الذي يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي، لتركيز مجهودا تهم من أجل الشروع في عملية اليقظة الإستراتيجية.[65]

[64]Lesca Humbert, **veille strategique, concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise : guide pour la pratique de l'information scientifique et technologique**, op-cit, p 13.

[65] Sadok, M.Ben abdallah, S.Lesca, H.**Apports différentiels de l'internent pour la veille anticipative : application au cas de repense aux atteintes a la sécurité des réseaux d'entreprise.** , (Grenoble, Acte de colloque AIM 2003).p.03.



يتبين من خلال إستهداف اليقظة الإستراتيجية، التعبير بطريقة واضحة عن ما يمكن أن يهم -وبطريقة مشتركة-، مختلف المشاركين في عملية اليقظة الإستراتيجية، ويعتبر كذلك استهداف اليقظة طريقة للاحتراس حتى نزود الجهاز المستقبلي لليقظة الإستراتيجية بالمعلومات المناسبة للأشخاص الذين يستخدمونها.فالإستهداف عمل جماعي منفذ من قبل جماعة مكونة بطريقة خاصة، والتي يجب عليها أن تضع بعين الإعتبار كل الآراء المعبّر عنها من طرف كل أعضاء الجهاز المستقبلي، بما في ذلك متعقبي المعلومات والذين يمثلون عددا قليلا.

تعريف الهدف: يعتبر الهدف نتيجة لعملية الإستهداف،وتتكون هذه النتيجة من الوثائق التالية :

- جدول ذو مدخلان حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين، وقائمة أسماء الموضوعات.
- قائمة تدل على أنواع المعلومات التي يبحث عنها، أي المعلومات التي ستتم تعقبها.
- قائمة الكلمات الدالة التي تسمح بالبحث عن المعلومات .
- قائمة مصادر المعلومات الملتقطة.[66]

ديناميكية الهدف : يتم تحديد إستهداف اليقظة الإستراتيجية مسبقا عندما يتم تعريفه للمرة الأولى ،فلا ينبغي أن يتغيّر تحديد الهدف دائما لارتكاز جهاز اليقظة الإستراتيجية عليه، غير أنه من المحتمل أن تكون هناك تعديلات فيما بعد الناجمة عن تفسير المعلومات المتحصل عليها ،إذن توجد حالة للتغذية العكسية الموصولة باستخدام المعلومات المتحصل عليها عن طريق الإستهداف ،وتعديل الإستهداف على أساس الدروس المستخلصة من الأفعال المنفّذة ،وبهذا المعنى فالهدف نشيط .

ميادين الإستهداف: يمكن الإستنتاج من خلال التعريف المسبق للاستهداف، بأنه هذه العملية تهتم بكل عناصر المحيط التي لها علاقة باحتياجات المؤسسة من المعلومات، غير أنه من الممكن تلخيص إهتمامات العملية في عنصرين ،وهما المتعاملون ،وكذا موضوع إحتياجات المعلومات.

تعريف المتعاملين : أي شخص طبيعي أومعنوي ذو قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا، سواء أكان التأثير إيجابيا أو سلبيا- طبقا لكل حالة- على مستقبل المؤسسة،كما يمكن أن يكون هذا التأثير ايجابيا او سلبيا طبقا لكل حالة على مستقبل المؤسسة كما يمكن أن يكون التأثير مباشرا أو غير مباشر ويمكن أن يظهر خلال الحدث المولد من قبل المتعامل الذي يهم المؤسسة على سبيل المثال ابتكار منتوج جديد أو تقنية جديدة. بعبارة أخرى يكون المتعامل مستهدفا عندما يكون بمبادرة أو من المحتمل أن يولد تغيرات في محيط المؤسسة، وأنه يمكن أن يكون لهذه التغيرات المحتملة نتائج هامة للمؤسسة، لهذا من الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين، غير أنه يجب الإهتمام أيضا بالمتعاملين المحتملين.

[66] Blanco, S.Caron, M-L.Lesca, H.**Selection et exploitation des signaux faibles de la veille stratégique : deux cas d'utilisation de guide des utilisateurs**.(montereal ,AIMS,1997).p.08.

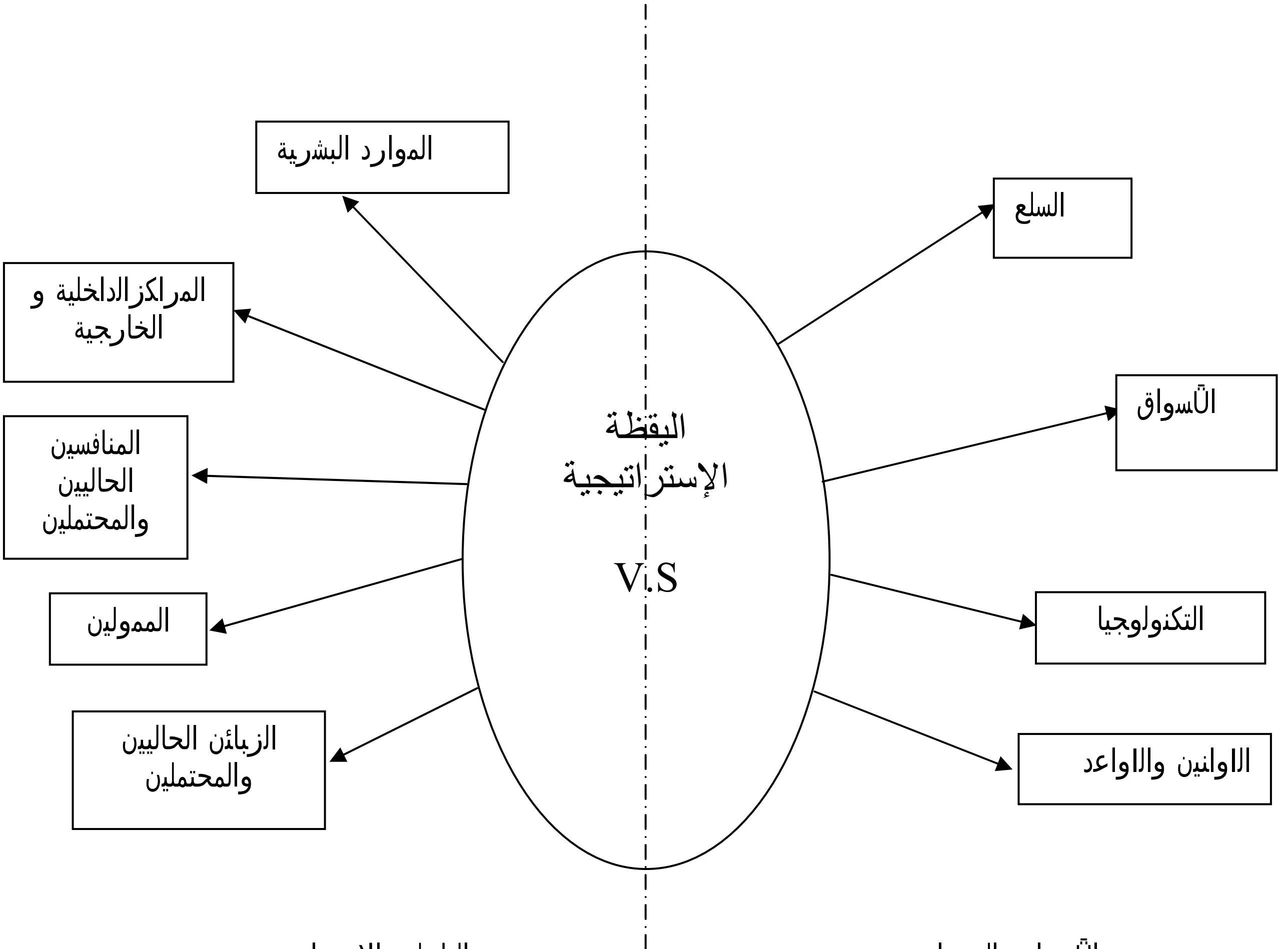
مثال : في السابق لم تكن شركة **BENETTEAU** منافسا لشركة **SALOMON** فهذا المجموعة لم تكن متعاملا ذو علاقة بـ: **SALOMON** غير أنه عندما قامت باتخاذ المجموعة وإعادة شراء شركة **NORDICA** أصبحت منافسا لـ : **SALOMON** . لهذا فالمتعامل المحتمل ذو أهمية بالغة لأنه يمكن أن يصبح المتعاملون المحتملون والحاليون بأعداد صغيرة(أقل من مائة على سبيل المثال).

تعريف الموضوع : يتمثل الموضوع في نشاط المتعامل أو الميزة الخاصة بالمتعامل الذي تهتم وتتعلق به اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، بعبارة أخرى تتعلق بالموضوعات، بمتعامل معين- حالي أو محتمل -والذي تحاول المؤسسة بالتاصي عنه، وتبحث عن معرفة كل ما يتعلق به، لأنه يفيدها في صنع قراراتها، لكن لا يهدف هذا التاصي إلى معرفة أي شيء، وذلك بالإشارة إلى الموضوعات التي تأتي اختياريا لتحدد وتحد من مجهود المؤسسة في تجميع المعلومات التي تخص المتعامل الذي يهم المؤسسة. ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة:

* فيما يتعلق بالزبون: مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن تكون موردا.
* فيما يتعلق بالمنافس: شركاؤه، توجهات أبحاثه... الخ
* فيما يتعلق بالمحيط القانوني والعام:مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.

ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة ككائن،أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهم المؤسسة، وبالعكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين ذوي علاقة به.

الشكل رقم (34) يمثل:الفاعلين الأستراتجيين ومجالات تطبيق اليقظة الإستراتيجية [67]



مراحل عملية الإستهداف:

تتمثل مراحل عملية الإستهداف في مرحلتين أساسيتين :

* **نقطة بداية الإستهداف :** وهي الأولوية القصوى للمؤسسة،أو القطاع المعني أو حتى مجال النشاط المعني.

[67] Lesca Humbert, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : guide pour la pratique de l'information Scientifique et technologique**, (Paris : ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997).pp.15, 16.

* **نقطة الوصول للإستهداف** وهي الوثيقة المسماة :هدف اليقظة الإستراتيجية،وتعتبر هذا الوثيقة جدولا بمدخلين، والتي يمكن تمثيلها بوثيقة مركزة على خريطة لجزء من المحيط ،قررت المؤسسة أنه سيتم البحث عنه، وكذا مصادر المعلومات التي سيكون من الضروري التساؤل عنها.

المطلب 5: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية.

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية لا على سبيل الحصر، طبقا لطريقتين و آليتين مختلفتين:

أ: آلية التحكم. ب: آلية الإنذار.

أ: **آلية التحكم:** تعني بهذه الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية، بدءا بالطلب السريع والعاجل (الآمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات ،منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل على سبيل المثال.

ب : **آلية الإنذار:** تعني هذا الطريقة بهذه الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من بعض الأشخاص يسمون المتعاقبون للمعلومات**traqueurs**، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبإرادتهم الشخصية، بتنبيه المسؤول المباشر أوالشخص المعني بالأمر حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة ،رغم أن المسؤولين المباشرين لم يطلبوا ولم يعبروا عن حاجتهم الخاصة لهذا النوع من المعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.[68]

و هناك آلية أخرى تسمى بـ: آلية الإثارة.

جـ : **آلية الإثارة :** والتي تتعلق بإثارة مصدر ما للمعلومات من أجل الحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة ،والتي تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أو التي لم تكن توجد أصلا .

مبحث13:ممثلوا،أدوار و وسائل اليقظة.

المطلب 1: ممثلوا عملية اليقظة.

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي اليقظة الإستراتيجية، وهو شخص يجيد الإستماع لما هو حادث خارج مؤسسة، وتتجلى مهمته الأساسية في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي إلى شبكة من المشاركين في هذا العملية كما يبينه الشكل ،بحيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

[68]Hembert Lesca & autres, **L'utilité de la méthode L.E.Scanning,** Op.cit.

شكل(35): ممثلو عملية اليقظة في المؤسسة[69]

تتم هذه العملية من طرف المدير والمسيرين الكبار	نشر المعلومات واتخاذ القرارات
تتم هذه العملية من طرف المسيرين المشتركين	تحليل وتركيز المعلومات
يقوم بها باقي عمال وأعضاء خلية اليقظة	جمع المعلومات

من الشكل السابق يتضح أن جماعة اليقظة تتكون من المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول التالي مبرزين بذلك خصائص ودور كل واحد منهم وهذا حسب Cartier .

جدول رقم(12): ممثلو عملية اليقظة.[70]

[69]Cartier M, **La veille : introduction,**www.mmediu.com/veille/group.html.

ممثلو الياالة	دورهم	خصائصهم
متخذوا االارارات الاستراتيجيين	* عرض الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة على مجموعة الياالة. * تحليل نتائج الياالة الاادمة على شكل سيناريوهات . * ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بغرض اتخاذ االارارات * البحث عن الإبداع من خلال إنشاء أفضل المزايا التنافسية لمؤسسة.	- تحديد جيد لأهداف المؤسسة - المعرفة الجيدة للتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي
المدير	* همزة وصل بين متخذي االارارات الاستراتيجيين وجماعة الياالة. * الإعداد والإشراف على دفتر الشروط. * مسؤول عن تنظيم وسير عملية الياالة.	- منشط جماعة الياالة مع االادرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كاالادرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ االارارات.
المتياالون الكبار	* تحليل تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. * المساهمة جماعية في إعداد السيناريوهات. * تصحيح الخطوات المنتجة مماارنة مع دفتر الشروط والتحاق مع صحة السيناريوهات مماارنة مع المحيط الخارجي	- االادرة على العمل الجماعي وعلى التفكير الإستراتيجي. - االادرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص االادرة على الرؤية المستابلية. * المعرفة التامة بمجمل عملية الياالة
المتياالون المشتركون	* تحديد مصادر المعلومات * استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	- الملاحظة الجيدة أي االادرة على البحث ، الإستماع، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع االادرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم . - قدرة التحكم في فائض المعلومات.
العمال	* يوجد مستخدمون دورهم دعم الياالة كأمين المكتبة وغيرهم، حيث ياومون بتركيب المعلومات،بترتيب، الملفات إدخال المعلومات في الموزع ،بحيث يادمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات. * كما يوجد من يادم الدعم التاني كالمسئول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح جماعية عالية في العمل.

[70] Ibid

جدول رقم(13): المتيقظون حسب تدخلاتهم في f المؤسسات العالمية[71]

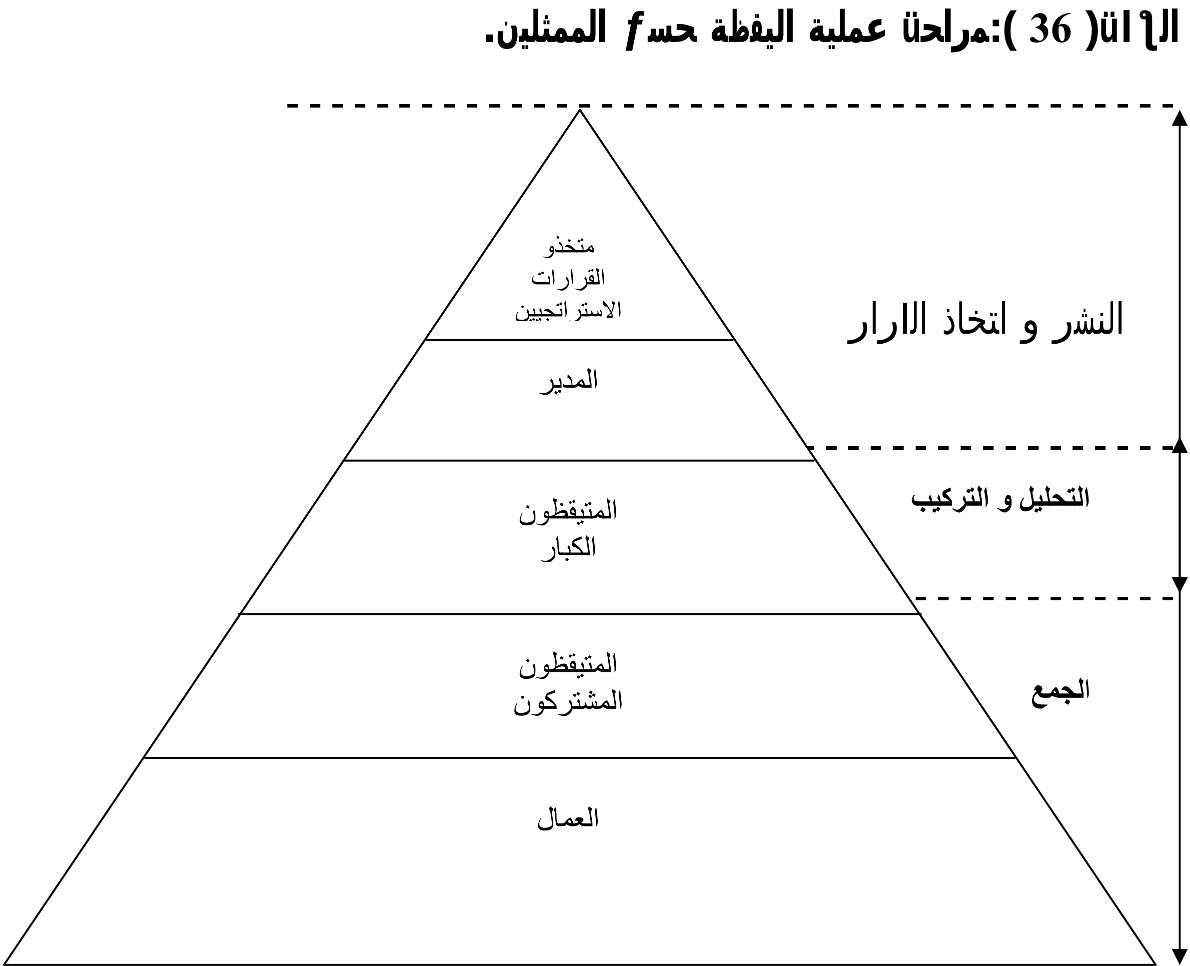
الأنواع الخمسة للمتيقظين	تطبيقات اليقظة الإستراتيجية	فرنسا	أمريكا	آسيا
المحاربون	اليقظة مدمجة في إستراتيجية المؤسسة	L'oréal ELF Aérospatiale Bouygue CimentsFrançais	Boeing Croning AT&T Motorola Ran Xerox	Les sogo Shosha Nec Mitsubishi Toshiba أغلبية المجمعات الكبرى اليابانية
المهاجمون	صعود قوى لخلية اليقظة	TomsonCSI Guerbert Saintgobain Airbus	Natraswet Federal Express MCDONELLDOUGLAS أغلبية المجمعات الكبرى	Toyota Nissan Nomura الشركات الصينية PMEاليابانية
الفاعلون	مراقبة ورصد المنافسة	أغلبية المجمعات الفرنسية وبعض PME-PMI Laposte Lafuma	أغلبيةPME الأمريكية	
رادو الفعل	رد فعل محدود لهجومات المنافسين	أغلبية PMEالفرنسية		
النائمون	لا وجود لأي فعل	/		

[71]Lerent Hermel, Op.cit.P.07.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول السابق لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم، وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج، وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية ،ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها.

ويمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة المذكورة أعلاه على ممثليها بالشكل الموالي :

الشكل(36):مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين.



قمنا بتمثيل نشاط اليقظة في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية، ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الإستراتيجية، أما قاعدته فالعمال، حيث تتم عملية جمع المعلومات من جانب العمال كلبنة أولية إلى [illegible]،

ذلك فئة المتيقظين المشتركين الذين هم أساس هذه العملية، ثم تأتي عملية التحليل والتركيب التي يتولاها المتيقظون الكبار، الذين يمتلكون حس مستقبلي وقدرة على التفكير الإستراتجي،لكي تقدم هذه المعلومات أخيرا على طبق إلى متخذي القرار، من بينهم طبعا المسؤول الأول على المؤسسة وهو المدير الذي لديه معرفة جيدة بالأهداف التي يجب تحقيقها ويمتلك مهارات إدارية معتبرة تسمح له باستعمال المعلومة المناسبة لاتخاذ القرار المناسب .

فعصر المعلومات لا يتطلب منا مهارات فنية وفكرية وإدارية فحسب، بل منهجيات جديدة كليا للتعامل بفاعلية وكفاءة مع الإنجازات التانية الكاسحة، وما تتسم به من معدلات تغيير متسارعة، وإذا كان الحاسوب والأنترنت يحكمان الإقتصاد الرقمي الذي تسودإ التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فإن العنصر البشري وحدإ هو الذي يحمل في يديه مفتاح النجاح الحايابة في الحابة الجديدة، حابة عصر المعلومات وثورة الكم.

يعتبر المنابون عن المعلومات القادرون على تحويل المعلومات إلى معرفة هم الطرف الأهم في هذا التحول، وكما أوضح (ستيف موريس) وزملاؤإ (Steve Morris) في كتابه المدير الذكي (The intelligent manager)، فإن المعرفة والذكاء يستمدان من المعلومات، غير أن المديرين هم الذين يقع على عاتقهم تحويل المعلومات والبيانات إلى معرفة من شأنها أن تدفع مؤسساتهم نحو التادم والتطور[72]

[72] ،**القيادة وإدارة المعلومات**،(ط1، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، 2001)، ص. 11.

المطلب 2: طرق ووسائل اليقظة.

يمنح تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة للمؤسسة،إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى إمتلاك ميزة تنافسية دائمة لهذا تتمثل أهم الطرق ووسائل اليقظة في **طريقة المعايرة واستعمال الأنترنيت.**

أ: طريقة المعايرة: تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايرة مرجعية يمكن الإعتماد عليها في إكتشاف الانحرافات التنافسية ،لهذا يعرفها **Kreams** الرئيس المدير العام الأسبق لشركة **RanHerox** على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجات المؤسسة، خدماتها ، مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين سواء أكانت مؤسسات رائدة أو لديها تهديدا لمؤسستنا .[73]

كما قدم **Camp Robert** وهو المسؤول عن تسيير برنامج المعايرة لنفس الشركة المذكورة تعريفا آخر وذلك بقنها البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما ،والتي تسمح للمؤسسة بضمان التفوّق.[74]

وترمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها وتفسير أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة وذلك من أجل إنشاء معيار جديد أعلى يقيس أداء المؤسسة، وتحديد نموذج لتعلم كيفية التحسين، وبذلك يتحدد هدف التفوق على هذه المؤسسة من خلال التحسينات المراد،وتتضمن عملية المراحل التالية:

* تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين.
* تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء هذه العملية.
* تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.
* تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه .
* تحديد أهداف وخطة التحسين، للتساوي بالمنافس والتفوق عليه.
* تشكيل فرق عمل متكاملة،تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين .
* تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم. [75]

وتوضح هذه العملية أو الطريقة الرؤية بشأن ما يفعله المنافسون ،وتزداد أهميتها عند إدراك المؤسسة بوجود فجوة أداء بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في مؤسسات أخرى منافسة ورائدة، أين تمثل هذه الفجوات

---

[73] Brilman J, **L'entreprise réinventé**,) 4eme tirage ,Paris: edition organisation,1996).p, 20

[74] Jakobiak, François, **L'intelligence economique en pratique avec l'apport d'Internet et des NTIC**.(Paris.edition organisation.2001) .p, 213.

[75] Industrie CANADA, **outils de diagnostic et d'analyse comparative.**www.stratégie.ic.go. ca/ssgf/bs00212f.html

إشكاليات يجب توفير الحلول لها ،ويمكن أن تتحول إلى فرص يجب استغلالها، ما يتطلب مراقبة مستمرة لإدراكها وتحليل أسبابها والقيام بالإجراءات المناسبة .

f :الأنترنيت: يتطلب القيام بعملية اليقظة، تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة ومتطورة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ممكن، والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها وتفوقها ،ولعل من أهم الوسائل على الإطلاق هي الانترنيت والتي تحتوي على كم هائل من المعلومات.

مطلب 14: مراحل إرساء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

بهدف مواجهة المنافسة التي أصبحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات،وجب العمل على تحسين جودة المنتوجات والخدمات ،وبذلك تحسين الوضع التنافسي، فمن خلال المبحث السابق تم التكلم عن الجوانب التي تحيط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية ،إذ يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة والمراحل التي ترسى بها نظاما مختصا باليقظة الإستراتيجية الخاصة بها. فالحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة التي تسمح لها لاستعمالها بالطريقة الذكية يؤدي حتما بالمؤسسة إلى إحتلال مكان رفيع في مجال نشاطها .

وتعمل المؤسسة على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهمونها أو ما يسمى **إستهداف اليقظة الإستراتيجية**، ومن ثم تقوم برصد، تسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي والخارجي وكل ذلك ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا، وعليه يتناول هذا المبحث بشيء من التفصيل ما يلي:

* تعقب المعلومات.
* تحليل ومعالجة المعلومات.
* نشر المعلومات وقياس النتائج.

مطلب 1 - تعقب المعلومات.

يعتبر اكتساب المعلومات التي تؤدي للأداء الجيد في المؤسسة من الأمور الضرورية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة من خلال معرفة كيفية الحصول عليها، لذا فلا يمكن للمعلومات أن تأتي للمؤسسة بمفردها،وإنما يجب بذل الجهد اللازم للحصول عليها كل منها بحسب قيمتها.

ومن المهم إختيار الأشخاص الذين يتم تكليفهم بتعقب المعلومات، بحيث يكونون في مستوى المهمة التي وكلت إليهم .

1 - 1 - تعريف التعقب: التعقب هو العملية المسبقة الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، وقد أختيرت هذه الكلمة لتبين أنه ليس من المعقول ولا من الممكن أن تأتي معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الأهمية البالغة وحدها .[76]

وعلى العكس من ذلك فمن الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي،تطوعي،استباقي وذلك بالذهاب للبحث والتعقب عن هذه المعلومات والتي يتم إثارتها في بعض الأحيان، لذا يسمى الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم وبتفان كامل من إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية (المتعقبون).

- 1 - 2 أنواع التعقب : يتم التمييز بين نوعين من التعقب وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها :

أ: التعقب المستقر أو الثابت :وهو منسوب إلى المتعقبين المستقرين ،الذين يعملون بوجه عام في المكاتب ،بحيث يمكنهم الوصول منها إلى مصادر المعلومات الموضوعة في قواعد المعطيات،الأنترنيت الخ...

ب: التعقب المتنقل :ويقصد به المتعقبون المتنقلون ،الميدانيون أو المتجولون، حيث يتميز هؤلاء في كونهم في تجوال دائم وفي اتصال دائم مع مختلف فئات المجتمع، من الزبائن ،الموردين ،المنافسين، المخابر، المعارض ... الخ ،من أجل التوصل والحصول على المعلومات المناسبة، والتي تكون أساسا من المعلومات الحسية (السمعية، البصرية، الشمية، اللمسية و الذوقية)والتي تم رصدها من المصدر.[77]

من خلال تعقب المعلومات في مختلف المصادر الوثائقية، يكون من الممكن استخدام البرامج المتخصصة في علم القياس، خاصة عند التعامل مع الكميات الكبيرة للوثائق، والتي يمكن أن تخص اليقظة التكنولوجية بالمعنى الحقيقي.فمثل هذا البرنامج مفيد يكشف العناصر التي عرفت في الحجم وكشف الإشارات الضعيفة المحتملة والممكنة، غير أن البرامج المتخصصة في علم القياس ليست في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تمثل القلب النابض للقطاعات الصناعية.

1 - 3 ملحقات التعقب: باعتبار تعقب المعلومات بداية عملية اليقظة الإستراتيجية، وجب الإهتمام بكل ما يتعلق بها من أجل إنشاء جو مناسب لنجاح العملية الخاصة واليقظة الإستراتيجية عموما، فالقيام بعملية

---

[76]- Lesca.H, **Veille stratégique ; comment sélectionner les informations permanentes?concepts méthodologie expérimentation et résultats ?**, (LILE ,5eme conférence internationale de management stratégique (AIMS); 13.15 MAI 2003)

[77] -Leszcyndka.D.et Lesca.H, veille **stratégique ;utilité des informations de terrain pour la PME-PMI a la recherche de nouveaux débouches produits /marchés, etude d'un cas**,(CERAC ;Grinoble-IAE ;Nice,CERAC UMR 5820CNRS ,2004),p.03.

تعالج المعلومات يتطلب وجود أدوات تساعد من ياوم بها على أداء مهامه بفعالية، غير أن هذا العملية مكلفة.

من أجل ضمان سير هذا العملية على أكمل وجه يجب إيجاد:

1-4- أدوات التعقب: يتم تجهيز المتعابين بدعم مستندي مناسب لصياغة المعلومات وتوجيهها إلى ناطة مشتركة، تتمثل هذا الأخير بوجه عام في تلك الناطة التي يتواجد بها منظم اليقظة الإستراتيجية، وكثيرا ما يسمى الدعم المستندي ببطاقة تجميع الأشياء حتى إذا تعلق الأمر بشاشة الكمبيوتر.كما يمكن للمتعابين استخدام أحد أهم المصادر الحالية وهي الأنترنيت ،غير أن استغلال هذا المصدر-السهل ظاهريا.لا يغني

عن اللجوء إلى المنهجية ،وإلا أدى ذلك إلى تضييع وإهدار الكثير من الوقت والمال مما يؤدي إلى الغرق في البيانات بدون انتفاع حاياي.

1– 5– تكلفة التعقب: كأي وظيفة لتعالج المعلومات تكلفة وجب إنفاقها، كي تتم هذا الوظيفة على أكمل وجه بحيث تاسم هذا التكاليف إلى فئتين:

* تكاليف استثمارية وتتمثل في :

- تدريب متعابي المعلومات.
- المعدات التي يمكن أن يجهز بها المتعابين.

* تكاليف التشغيل والتي تتمثل في:

- الوقت المكرس من طرف المتعابين في هذا المهمة.
- تكلفة الدخول إلى مصادر المعلومات المعينة(منشورات، قواعد، بيانات).

6-1- إنتقاء المتعقبين: يعتبر المتعقبون ذو أهمية بالغة، وذلك لأنهم يلعبون دورا هاما في نجاح اليقظة الإستراتيجية من عدمها، بحيث يجب عليهم القيام بمهامهم على أكمل وجه ،ويتم التمييز بين مهمتين أساسيتين مرتبطتين غير أنهما مختلفتين:

* التعقب بالمعنى الكامل للمعلومات.

* ترويج المعلومات من أجل استخدامها مع الأفراد الآخرين.[78]

ينتج عن هاتين المهمتين بالطبع مشاكل للمتعقبين ، منها إشكالية الإرساء وكذا استمرارية التعقب، وهي مختلفة جدا من ملاحق لآخر بحسب نوع المتعقب الذي تعنيه عملية التعقب.

[78]-Lesca.H, **Veille stratégique ; comment sélectionner les informations permanentes?concepts méthodologie expérimentation et résultats** ,Op.cit.p19.

ومما سبق يطرح التساؤل عن كيفية إنتقاء المتعابين، لهذا يمكن أن توجه عملية إنتقاء المتعابين من بين موظفي المؤسسة بعدة معايير والتي يمكن ذكر بعض منها على سبيل المثال:

معيار الهدف إذ تعتبر نقطة بداية عملية الإنتقاء نتيجة لهدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال (من هو المعني وبماذا؟) أي المتعاملون ومع أي المواضيع .

- معيار مصادر المعلومات: إذ أنّ محاولة الإجابة عن السؤال من هو الذي في إتصال دائم مع مصدر ما، طبقا لأنشطته المعتادة؟

- معيار الشخصية : من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص، وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات؟

- معيار العدد: يعتبر عدد المتعابين المعنيين رسميا نتاج كل من التفكير والتدبير والموارد التي تريد إدارة المؤسسة أن تكرسها باليقظة الإستراتيجية، وهذا بعكس ما هو معروف وما هو شائع، حيث ليس

باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعابا ،فالمؤسسة التي تحتوي على مئة شخص ،نادرا ما سيتجاوز عدد المتعابين بها الـ 12 على سبيل المثال لا الحصر.

- معيار التحفيز: فانتقاء متعقب بصفة نهائية يجب أن يبين إهتمامه وتعلقه بهذا المهمة.

1-7 تكوين المتعقبين

لكي يكون المتعقب مقبولا وجب عليه معرفة 03 أشياء :

- كيفية الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة.
- إختيار المعلومات.
- إكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

ففي حالة المتعابين المتجولين أو الميدانيين، تتضمن إشكالية التكوين عدة مسائل تتمثل في الأسئلة التالية:

* ما العمل لكي يكون المتعابون الميدانيون :

أ – جاهزين وأكفاء للتعرف على الميزة التوقعية للمعلومات ،مع العلم بأن هذه العملية صعبة جدا والتحصل عليها يمكن أن يتطلب تفاعلا من عدة أشخاص آخرين.

ب - الجاهزية للتفاعل مع الأشخاص الآخرين، لإظهار الميزة التوقعية للمعلومات وكذلك المساهمة في ظهور الذكاء الجماعي .

* كيف يتم المحافظة على استمرارية الجهاز الذي يتم إرساؤه بالفعل، لاعتماده على عوامل عدة كالخبرة؟ حيث كثيرا ما يتم ملاحظة أن استمرارية هذا الجهاز مرتكزة كثيرا على إستعمال المتعابين لخبراتهم

السابقة المكتسبة. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن لا يتجاوز التكوين يوما للمتعلم الواحد وبالإمكان لعشرة و مجموعة من المتعلمين أن يكونوا في نفس حصة التكوين.[79]

2 -2 تحليل ومعالجة المعلومات.

لا يعني الحصول على المعلومات ،التمكن من المنافسة إذ يجب إيجاد طريقة فعالة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة والمجمعة ،حيث يتم الإختيار من بينها على المعلومات المفيدة،المهمة والمناسبة والتي تعود بالربح المعتبر على المؤسسة.

وتعتبر عملية تحليل ومعالجة المعلومات المتحصل عليها من عملية التعلم، المرحلة التي تضع النقاط على الحروف بجعل المعلومات الأساسية في جهة وغير أساسية من جهة أخرى.

2-1 انتقاء المعلومات : يعني الحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة من بين المعلومات المتحصل عليها، والتي تتميز بالأهمية البالغة، فهي النقطة الفاصلة للاستعمال الأمثل للمعلومات.

2-1-1- تعريف الانتقاء: انتقاء المعلومات هي العملية التي تتمثل في عدم الإحتفاظ بكل المعلومات المجمعة ،وإنما الإكتفاء بالمعلومات المناسبة فقط لليقظة الإستراتيجية التي تمتلك صفة التوقعية والإحتمال والتي تخدم إستهداف اليقظة الإستراتيجية،وتعتبر هذه العملية إحدى المراحل الحاسمة بعملية اليقظة الإستراتيجية، وقد يؤدي غياب عملية الإنتقاء إلى وجود معلومات كثيرة، مما يؤدي إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية ، كما يؤدي الإنتقاء الصارم جدا إلى إفقار عملية اليقظة الإستراتيجية، علاوة على ذلك تعتبر عملية الإنتقاء الفرصة التي من خلالها يمكن المرور من مفهوم الإشارة الضعيفة إلى مفهوم إشارة الإنذار المبكر.

2-1-2 مستويات الإنتقاء: تختلف مستويات الانتقاء باختلاف المصدر الأصلي للمعلومات ،لكن هذه العملية معادة قليلا،فإذا كانت المعلومات ذات أصل ميداني، تتم هذه العملية في نفس اللحظة وتفسح مكانا لملء بطاقات تجميع المعلومات، أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فتتم عملية الإختيار في مستويين:

1 ـ ـ في المستوى الأول الأختياري: والذي يتمثل في إنتقاء المعلومات من خلال وحدة تسمى المعلومات الخامة ،وينتج عن هذه المعلومات المنتقاة ما يسمى بالمعلومات الأولية، مثل مقال في جريدة أو قاعدة بيانات أو حتى بعض الجمل في خطاب مسموع.

[79]-Lesca.Hembert**, Vers la conception d'un module de –E-Lerning pour la formation des traqueurs à l'amplification de veille stratégique en signes d'alerte précoces**, (TUNISIE ,7eme congrès de L4AIM. HAMMAMAT,.29 MAI –JUIN 2002).PP.5-7

2 – في المستوى الثاني الإختياري يتم إختيار جملة أو تعيين الجمل القصيرة من المعلومات الأولية وتسمى هذا بالمعلومات الأساسية او المختصرة .80

- ياوم المتعابون في البداية بوجه عام المتعابون المستارون الذين يارؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات وكذا على الانترنيت... الخ ،ومن ثم ياوم هؤلاء المتعابون بعملية إنتااء أولية ينتج عنها معلومات أولية ،بحيث تكون هذا المعلومات بوجه عام متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة ،ومن ثم يتم إرسال هذا المعلومات الأولية إلى خبير .

- الخبير هو الوحيد الذي باستطاعته أن يختار الخطوط القليلة التي تكون المعلومات الأساسية المختصرة الموجودة في المعلومات الأولية.

وفي كل حالات الإنتااء يكون من الضروري وجود معايير لإتمام هذا العملية ،حيث أن بعضها منها ينتج من بناء أهداف اليقظة الإستراتيجية ،كأسماء المتعاملين أسماء ،الموضوعات الكلمات الرئيسية ...الخ.

كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية ، والذي يتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات غير أن هذا الأمثلة ليست حصيرية حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة .81

وما يجدر التنويه إليه ،هو أن المعلومات التوقعية ذات الصفة الإستراتيجية ليست متعددة مثل التي يفترضها مسؤول المؤسسة مبدئيا، فأثناء إرساء وترويض جهاز اليقظة الإستراتيجية ،يتم تعلم كيفية إختيار المعلومات تدريجيا بفاعلية اليقظة الإستراتيجية .

2-1-3 القائم على عملية الأنتقاء: يختلف القائم على عملية الإنتااء بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذا الأخيرة ميدانية الأصل وتم رصدها من قبل المتعابين الميدانيين، فعملية الإنتااء تتم في نفس اللحظة من طرف المتعابين الذين ياومون بملء بطاقات تجميع المعلومات ،حيث تتم عملية الإنتااء لكل المعلومات المجمعة، أمّا إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيدخلون تباعا.

3- صعود ومرور المعلومات: لا تزال عملية تمرير المعلومات من متاليها إلى المسؤول عن تخزينها ،أهمية فهي الخطوة التي تنتهي بتخزين المعلومات المنتااة، ومن ثم إمكانية استخدامها .

---

[80]Blanco.S, Caran.M, Lesca.H, **Selection et exploitation des sigiaux faibles de veille ; deux cas d'utilisation de guides d'etulisateurs**. (Actes de la 7eme conference de L'AIMS. La Neuve, 27-29mai.1997) .p12

[81]Lesca Hembert, **la veille stratégique,** op-cit.pp21 ,22.

1-3 تعريف صعود المعلومات: صعود المعلومات هي العملية التي يحول بها المتعابون معلوماتهم الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها ،والذي غالبا ما يكون منشط ومنظم اليقظة الإستراتيجية .[82]

وتستخدم كلمة الصعود كثيرا في المؤسسات ،والتي يمكن أن تكون مايدة جدا وذلك لإمكانية إرسال المعلومات بطريقة منحازة أو جانبية، من طرف المتعابين مباشرة إلى المتعابين الآخرين، كما يمكن أن تستعمل بتوافق سيء، لأنه من الممكن أن يحس المتعابون بنوع من الإهانة من خلال تجريدهم من معلوماتهم لفائدة البيروقراطية الواقعة في أعلى الهرم التسلسلي ، والذي يرجع أساسا لسوء العلاقات الإنسانية بين عمال المؤسسة .

2-3 تنظيم صعود ومرور المعلومات: يتطلب جهاز أو نظام الصعود من المتعابين ما يلي:

- معرفة لمن يجب توصيل المعلومات بوضوح، ويكون ذلك بدون تردد من أجل عدم تعايد المهمة وعدم خسارة الوقت.

- إعداد المعدات المناسبة لإرسال المعلومات ،بحيث تكون سهلة الدخول والإستعمال، ويجب أن يوضع إختيار هذا الدعم في الإعتبار، طبيعة المعلومات المخصصة للإرسال، لاسيما درجة إبهامها وغموضها. [83]

4-: تثمين المعلومات:

في ميدان اليقظة الإستراتيجية، تعتبر المعلومات في حد ذاتها ضعيفة النفع نسبيا، فالمهم هو تفسير هذه المعلومات والتعليقات الأساسية عليها، لهذا لا بد من إثارة الأسس المعرفية وإدارة المعرفة.[84]

4-1- الأسس المعرفية في المؤسسة : تكون في مجمعها الوسيلة التي من خلالها يتم إدارة المعارف المستقاة من معلومات المؤسسة.

4-1-1 تعريف إدارة المعرفة: طبقا لنادي معلوماتية الشركات الفرنسية الكبيرة(إدارة المعرفة) هي كل أساليب التنظيم والتكنولوجيا التي تهدف إلى إنشاء جمع تنظيم، تخزين، نشر، استخدام ونقل المعرفة في المؤسسة.فالمعرفة متواجدة بالوثائق الداخلية والخارجية، والتي يمكن أن تكون أيضا على شكل رأس مال معرفي،ومجسدة في تجارب المتعاونين والشركاء أو خبراء المجال والميدان.[85]

4-1-2 إدارة المؤسسة: من الضروري التكلم عن ذاكرات المؤسسة بصيغة الجمع، لأن أشكال الحفظ متعددة :

[82]Sadok, M. Benabdallah, H. Lesca H.Op-cit..p.23
[83]Lesca Hembert, **la veille stratégique,** op-cit.p.24.
[84]Idem.pp.27
[85]سعد مرزوق العفيفي،إدارةالمعرفة،المكتبةالإلكترونيةالمجانية. ع 1 ،http://www.Fiseb.com/fiseb/index.php/35

* الحفظ اللانظامي في أذهان الأفراد.

* الحفظ الرسمي، والذي يمكن أن يكون مبعثرا في الملفات المتناثرة والمختلفة.

* الحفظ في قواعد البيانات المشتركة والموصولة فيما بينها،وكذا في القواعد والأنظمة المعرفية.

وفيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية يبقى الشكلان الأوّلان الأكثر رواجا، ممّا يشرح الفاعلية الضعيفة لأجهزة اليقظة والذكاء الجماعي الممكن ملاحظتها في غالبية المؤسسات،حيث أنه كثيرا ما يستبعد المؤلفون الشكل الأول من الحفظ عندما يتكلمون عن ذاكرة المؤسسة.لهذا تعتبر ذاكرة المؤسسة التمثيل المستمر الواضح والمنفصل للمعرفة والمعلومات في تنظيم ما، لتسهيل دخولها،تقسيمها وإعادة استخدامها من قبل الأعضاء المكلفين بالتنظيم في إطار مهامهم

2-4 تعريف تخزين المعلومات: تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية عنصر ضروري لتطوير واستغلال هذه المعلومات، بحيث يجسد في صورة تجميع المعلومات ووضعها في متناول الإستخدام لجميع الأطراف التي تحتاجها ،حيث يجب أن تكون هذه المعلومات سهلة المنال باستمرار، وفي أي لحظة كانت للأشخاص الموظفين والمرخص لهم، ويكون ذلك طبقا للطريقة التي صممت بها. ويمكن للتخزين أن يكون تمويلا لمعارف المؤسسة لهذا كان من الضروري تجديد المعارف الواجب تخزينها وهذا التخزين يمكن أن يكون:

* التخزين الدائم للمعلومات الأولية الناتجة عن عملية الإنتقاء للمستوى الأولي.

* تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأوّلية الناجمة عن عملية الإنتقاء للمستوى الثاني أو الناتجة مباشرة عن تجميع المتعقبين الميدانيين.

النتيجة الأولى لاستخدام المعلومات في الحالة التي يمكن أن تكون فيها هذه الأخيرة ملاحظات من إكتساب الخبرة والتي تصب في قاعدة المعرفة.

وعليه يمكن أن يتخذ التخزين أحد النموذجين، وذلك بالإستشهاد بنماذج متنقلة بطريقة غير متساوية مع مميزات خصائص أي مؤسسة كانت.

* تمركز واحد أو التخزين في مكان واحد.

* تمركز موزع أو التخزين المقسم إلى عدة مناطق، حيث يمكنها الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.[86]

3-4 عملية تصنيف المعلومات: في كل الحالات يتطلب التخزين إنشاء مخطط تصنيف المعلومات مسبقا ،في قواعد البيانات ويستند مخطط التصنيف هذا على استهداف اليقظة الإستراتيجية ،وأخذ الموضوعات والمتعاملين الذين يمثلون الكلمات الدالة ومفاتيحه ،ويتم تتابع تفاصل النتائج في قائمة

86 Sadok, M. Benabdallah, H. Lesca, H.op-cit.p,03

الكلمات الأساسية المفتاحية على كل مستخدمي معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، ويتعلق تطورها - أي المخطط – بتطور إستهداف اليقظة الإستراتيجية.

5: معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية.

لإيضاح إشكالية معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية يمكن الاستشهاد بالمثال التالي: بالبحث والتاصي عن عملاء المعلومات ذات الخصائص التوقعية، فيمكن أن يتعلق البعض منهم- الذين يمثلون تاريبا عشرة- بالمتعامل ذو العلاقة بمحيط المؤسسة والموضوع الذي يشغلها، لهذا لا يمكننا معرفة كيفية إستغلال هذه المعلومات وكيف يمكن- بداية عن المعلومات المتاحة -الوصول إلى أداء أعمال معينة؟ ففي الواقع لا يتم هذا الفعل أبدا ،وبأي حال من الأحوال في مجال الإدارة.

* فماذا يجب على المؤسسة أن تعمل؟ هل هناك طرياة لاقتراحها على المؤسسة ؟

تختلف معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية بحسب تعالها بإشارات الإنذار المبكر، أو المعلومات المحتملة. ففيما يتعلق بالمعلومات المحتملة، فالمعالجات الممكنة معروفة. ففي البداية يجب أن يتم بتحديد هذه المعلومات بدرجة كبيرة وبادر الإمكان، لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات بتوضيحات ورؤى ،فيما يخص تغيراتها عبر الوقت ،فعلى سبيل المثال،قبل السنوات الخمس الماضية. لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة في إمكانيات المتعامل المعتبر وإعطاء بعض النتائج التوقعية التي تميز قدرته على العمل للسنوات الاادمة.[87] تكون معالج إشارات الإنذار المبكرة أكثر هشاشة ، لذا فهي تتطلب الطرق الأصلية. وللتكلم عن إستغلال إشارات الإنذار المبكرة من أجل إنشاء معنى لها ، يفترض لجميع هذه المعلومات أن تخزّن مسبقا وأن تكون متاحة للاستعمال ، بينما وبالتعريف تكون هذه المعلومات جزئية، ناقصة ،غامضة ومبهمة وبدون أي مغز فردي، علاوة على ذلك فمن المحتمل أن تكون هذه المعلومات مشتبه في أمرها

مسبقا، لهذا فالسؤال الذي يمكن أن يطرح:هو ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة، لتمثيل مهيكل ومنظم ذو دلالة؟بعبارة أخرى كيف يمكن إنشاء معنى في العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة ومعنى إضافي للمعلومات وذلك بدءا من المعلومات المعينة التي تلعب دور المحفز الإستارائي، وبواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل، وكذا مع الذاكرات المختلفة الضمنية منها والرسمية للمؤسسة ،من أجل مساعدة المؤسسات في إنشاء معنى.

6- نشر المعلومات وتبليغ النتائج.

[87] Lesca Hembert, **la veille stratégique,** op-cit,p.31.

من البديهي أن يتم إستعمال المعلومات من بعد عملية إنتائها ومعالجتها، والخروج بالأساسية منها، فلا يوجد معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون إستعمالها بغرض التفوّق وحيازة مكانة مرموقة في السوق.

ويتم نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه منها ،مما يستلزم قياس المردود الناجم عن هذا الإستخدام.

6-1 نشر وتسهيل الدخول للمعلومات والمعرفة :يعتبر نشر المعلومات والمعرفة تسهيلا لدخول المستخدمين لمصدر المعلومات، واستخدامها بطريقة سهلة من أجل القيام بالأعمال المناطة إليهم بفاعلية كبيرة.

6-2 تعريف نشر المعلومات: نشر المعلومات هو عبارة عن العملية التي تهتم بوضع المعلومات والمعرفة - الناتجة أساسا عن عملية إنشاء المعنى المتعلق بهذا المعلومات - في متناول المستخدمين المحتملين، الذين كثيرا ما يكونوا المسؤولون العمليون ، بحيث تكون المبادرة للعملية من صلاحية مدير ومسير تخزين المعلومات والمعرفة.[88] وفي الواقع يعني النشر أن:

* المعلومات والمعرفة ستصل بالطبع إلى المستخدمين المحتملين.

* ستكون المعلومات مفهومة بوضوح من قبل المستخدمين المحتملين، أي من الضروري أن تضع في الحسبان سلوكهم في القبول أو الرفض .

6-3 تعريف الدخول للمعلومات: يمثل الدخول للمعلومات العملية أو مجموع العمليات التي تمكن المستخدم المحتمل للمعلومات من الوصول إلى هذا المعلومات في الفترة المناسبة له. لذا فهوالذي يمتلك المبادرة للعملية والذي - من المحتمل وفي الضرورة - يجب أن يكون مفوضا رسميا .

هدف نشر والدخول للمعلومات: الغرض من النشر والدخول للمعلومات ،هو العمل من أجل المستخدمين المحتملين للمعلومات ومعرفة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الجماعي، أي أنهم أولائك الذين بإمكانهم تحويل المعلومات والمعرفة إلى العمل الذي يمكن المؤسسة من مواجهة الأخطار التي تحدق بها ، وانتهاز الفرص التي تمتلكها من أجل تعزيز موقفها. حيث تحاول هذا العملية بوضع :

* المعلومات الجيدة.

* في اللحظة الجيدة.

[88] Hembert,lesca & autres. **La diffusion de la methode le scanning**,articleCERAC.Grenoble.http://veille-stratégique.org

ومما تجدر الإشارة إليه هو إمكانية أن يكون مفهوم اللحظة ذو أهمية ،بحيث لا يكون هناك أي تزامن حتمي بين اللحظة عند تعالج معلومات اليقظة الإستراتيجية، واللحظة حينما يكون مستخدمها في أمس الحاجة إليها في عمله.

ثمانيا: تنظيم نشر المعلومات.: ناطة بداية عملية نشر المعلومات، في مكان تخزين المعلومات من قبل المستخدمين المحليين الذين يمكن أن نسميهم زبائن اليقظة الإستراتيجية.

ويمكن التمييز بين نموذجين أساسين لنشر المعلومات والمعرفة:

-1 <u>طريقة المخزونات</u> : حيث يكون مدير التخزين سلبيا، و لايقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتاديه طلب استخدام المعلومات المتاحة.

-2 <u>طريقة التدفقات</u> : حيث يكون مدير التخزين هو السباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة.[89]

ولكل من النموذجين مميزات وعيوب، لهذا من الضروري إختيار المناسب منهما للحالة التي تكون فيها المؤسسة . ويمكن أن يتطلب تنفيذ الإنتشار، عملية تمهيدية تتمثل في تحديد مستخدمي المعلومات وحاجتهم في معلومات اليقظة الإستراتيجية.

كما يلعب المدير ومسير مخزون المعلومات ومعرفة اليقظة الإستراتيجية دورا محددا في نجاح عملية النشر .

تاسعا: تنشيط وتفعيل اليقظة الإستراتيجية.

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منفذ ومنشط جهاز اليقظة الإستراتيجية، والذي يكمن دورها في :

- تشجيع عمل الجهاز، وبصفة خاصة المتعاقبون الميدانيون وكذا إبداعاتهم.
- تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية، وتفكيرهم بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذا المعلومات.

- العمل على أن لا تجمع وأن لا تخزن المعلومات المناسبة في الدواليب ورؤوس الأفراد بداخل المؤسسة.
- دمج في مجموعة متناسقة وفعالة ،الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام اليقظة.
- إقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات.
- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة.

[89] Lesca Hembert, **<u>la veille stratégique,</u>** op-cit.p.32

- إحياء وتطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.

وطبقا للنموذج المختار من قبل المؤسسة، يمكن أن يعهد تفعيل وتنشيط نظام اليقظة الإستراتيجية إلى شخص واحد أو إلى عدة أشخاص ،وتظهر حالة التجهيز هذا بالخصوص عندما يوزع تخزين المعلومات والمعارف على عدة خبراء، ويجب التمييز بين حالتين مختلفتين:

-1 مرحلة إرساء جهاز اليقظة الإستراتيجية : حيث يكون المنظم والمنشط في البداية هو رئيس المشروع والمسؤول عن بدايته .

-2 التشغيل يستخدم كامل طاقات جهاز اليقظة الإستراتيجية: بحيث يعتبر المنشط والمنظم هو المسئول عن إستمرار وديمومة هذا الجهاز.

مطلب 1: منشط اليقظة الإستراتيجية.

تعتبر مهمة التنشيط قبل كل شيء عملية إتصالية، كما أن معرفة الإتصال عامل رئيسي للنجاح الكبير، لذا تتطلب هذه المهمة شخصا إنبساطيا ومحفزا، وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات والمعرفة بهدف تحفيزهم إذ لزم الأمر. غير أنه يجب أن يكون لدى هذا الشخص صفات التفاهم مع الغير ،وجودة التنظيم وكذا الصرامة، لهذا يجب أن يكون المنشط والمنظم ذو جانب مزدوج أو كفاءة مزدوجة.

* جانب التوصيل.
* جانب من المهارات التانية المتوافقة مع دورها .

بالإضافة إلى ذلك السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر التي تعتبر أساسية في الوقت الراهن.[90]

ومما سبق وجب على منشط اليقظة الإستراتيجية أن يكون ذو تكوين يسمح له بأداء مهامه على أحسن وجه وبأحسن طريقة، ومع ذلك لا يوجد أي تكوين نموذجي لإتباعه من أجل أن يصبح الشخص، المنشط والمنظم لهذه اليقظة .فليس من الضروري أن يأخذ الشخص دراسات متخصصة في ميدان اليقظة الإستراتيجية، في الوقت الذي يتم فيه الشروع في إرساء جهاز اليقظة الإستراتيجية ،فبإمكانه أن يتدرب في نفس الوقت الذي يقود في مشروع اليقظة الإستراتيجية، بشرط أن يكون مؤطرا بجدية على المستوى المنهجي من قبل خبير في هذا الميدان .

مطلب 2: قياس النتائج.

تعتبر هذه النقطة الصورة التي تعكس منفعة اليقظة الإستراتيجية التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من هذا الجهاز.فكلمة القياس مبالغ فيها قليلا، فهي تتعلق إلى حدّ ما بالتقييم على أساس الفهم المعبّر عنه من

90 Idem, pp.33-34.

قبل الأشخاص المستجوبين ،فعند طرح السؤال المتكرر لمعرفة كم يمكن لليقظة الإستراتيجية جلب المال للمؤسسة؟ فلا يمكن تلقي أي إجابة جادة.

إضافة إلى هذا يمكن إعطاء بعض الأمثلة التي توضح الصورة، فالزبون الجديد المكتسب أو التجارة الناجحة الجديدة أو إيجاد عرض في الوقت المناسب مقارنة بعدوانية منافس... الخ ،كل هذا النتائج تكون بفضل إشارات الإنذار المبكر ،المزوّدة في الوقت المناسب من طرف جهاز اليقظة الإستراتيجية،والمسموعة من قبل المديرين والمسيرين.

غير أنه من الممكن بناء مؤشرات للقياس، والتي يمكن أن تعطي إستعلامات أومعلومات ذات مصادر موثوقة ،والتي يمكن الرجوع إليها .

لهذا يمكن أن يظهر سؤال القياس في عدة أوقات، فعلى سبيل المثال:

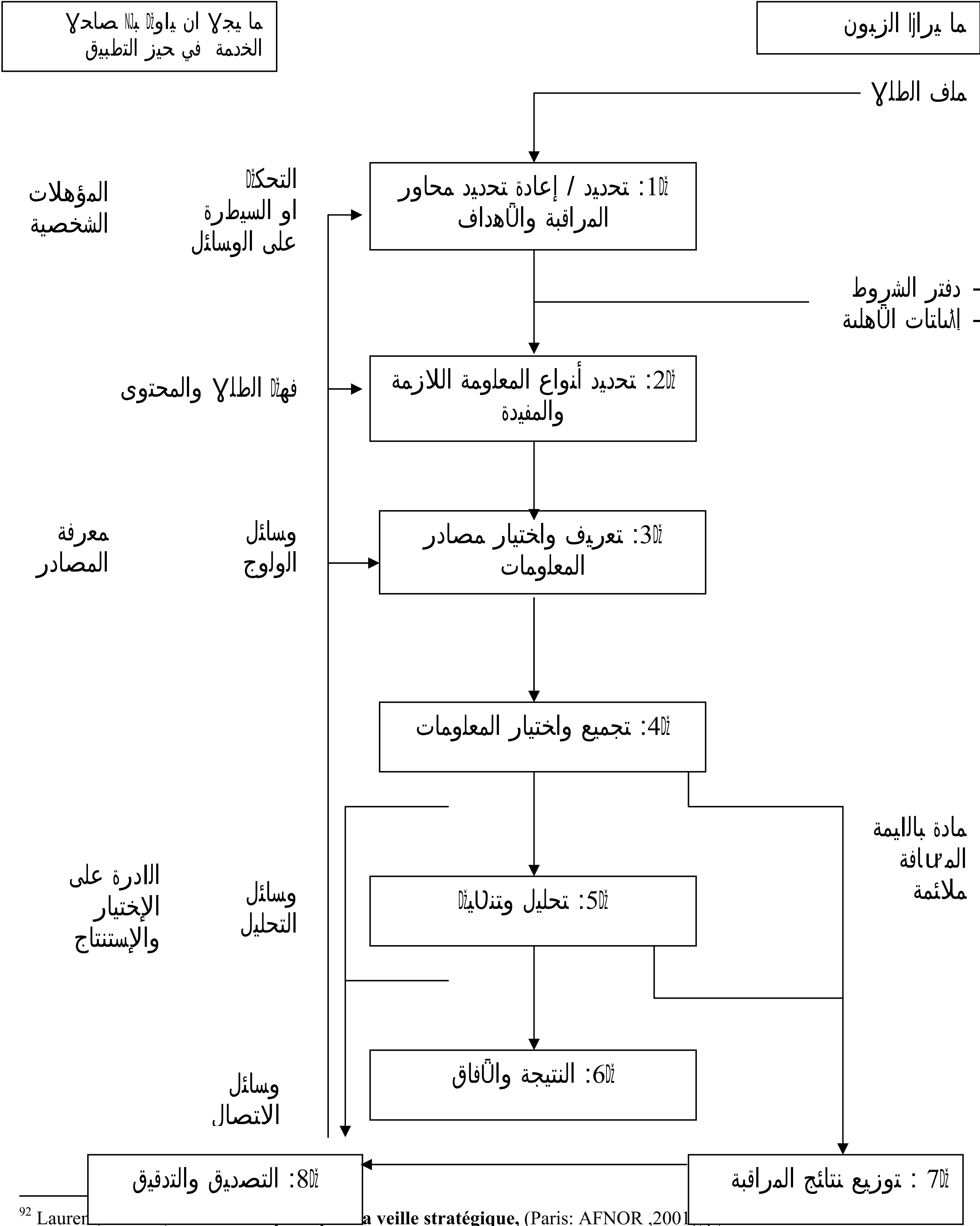
- قبل البدء في مشروع إرساء جهاز لليقظة الإستراتيجية - على سبيل المثال بعد سنة - لتقييم التقدّمات القادمة والحالية، إذن يكون الكلام عن القياس البعدي. وفي أي وقت يتم فيه عملية التقييم فإنه من الممكن إيجاد عدة مؤشرات من الممكن أن تكون مستعملة بطريقة منهجية وموضوعية للقياس:
- جودة المعلومات المزودة من قبل اليقظة الإستراتيجية.
- الرضى المدرك من قبل الزبائن، بمعنى مستخدمي المعلومات والمعارف.
- الرضى المدرك من قبل متعاملي المعلومات ، لهذا من الضروري عدم إهمال رضا المعاملين والذي يمكن أن يكون أكبر خطأ مرتكب من الممكن أن يعرض استمرار الجهاز للهلاك.[91]

ومع ذلك غالبا ما تبنى المؤشرات المكيفة مع خصائص المؤسسة بطريقة إستثنائية، ومن أجل هذا يمكن الإستلهام من المؤلفين الذين ركّزوا على منفعة اليقظة الإستراتيجية لكي تدرك من قبل مديري ومسيري المؤسسات .

وفيما يتعلق بالقياس القبلي، أي تقييم ما هو كائن يمكن الإشارة إلى **نظام خبير** لتقييم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمي فنيك **FENNEC** وتسمح هذا الأدات بتحديد المناقشات السريعة في حوالي 20 دقيقة للشخص الواحد مع المتدخلين في عملية اليقظة الإستراتيجية،والتي تزوّد في الوقت الحقيقي نتائج أكثر(بصرية ومرئية ،فردية وجماعية) لهذا المناقشات ،ويمكن طباعة هذا النتائج في حالة ما إذا أراد الأعضاء ذلك .

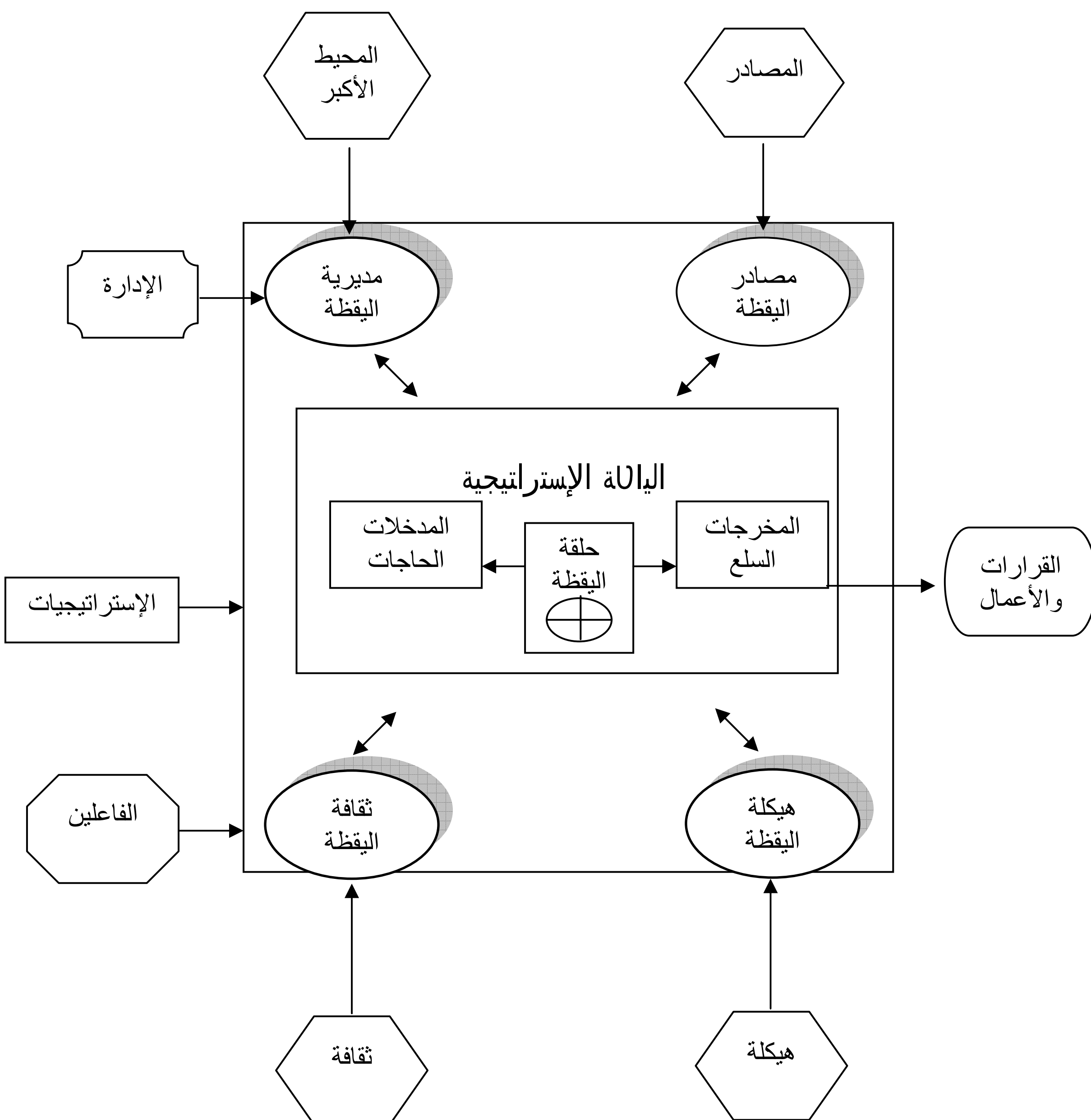
[91] Idem.p.34.

شكل رقم (37): سيرورة اليقظة حسب (معيار XP X 50 – 053)[92]



[92] Lauren... a veille stratégique, (Paris: AFNOR ,2001, p

الشكل رقم (38):سيرورة اليقظة الإستراتجية[93]



[93]François Brouard,**Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME** ,(Thèse de doctorat en administration des affaires ,université du Québec Trois Rivières,Mai2004).p.62.

خاتمة الفصل

في جميع القطاعات تبحث المؤسسة عن طرق للكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك حصة من السوق.

فالطبيعة الحيوية للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة فرض على هذه الأخيرة تبني توجه وإيجاد وسيلة تسييرية كفيلة بتلبية وضمان بقائها واستمراريتها ، إذ بتفاعل المؤسسة مع بيئتها يستوجب عليها إمتلاك معلومات نتيجة لهذا الإحتكاك، والذي يمثل توفيرها واستخدامها بالطريقة وفي الوقت المناسبين مشكلا عويصا تشتكي منه جل المؤسسات.

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن المؤسسات الواعية، والتي تهتم بمستقبلها مهما كان مجال نشاطها، هي التي تبحث عن الطرق التي تكشف بها عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم. لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة هوأمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها

وبالمقابل وجب على المؤسسة معرفة كيفية رصد تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي، لمواجهة تسارع التطور التكنولوجي، وذلك من أجل التوقع والعمل المسبق ،الذي يجعل المؤسسة مرنة في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، من خلال التحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي،وعليه تفرض اليقظة نفسها مقارنة بوظائف أخرى.

وما يجدر الخروج به هو أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط ،والتي تؤدي بها حتما إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها ،إذ تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقيعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا، وهي ذات منهج مستمر ومتكامل لجمع المعلومات ،بدءا بتحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهمونها أو بما يسمى إستهداف اليقظة الإستراتيجية،ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

الفصل الرابع(4): اليقظة الإستراتيجية في أهم الدول والجزائر.

مبحث 1: اليقظة الإستراتيجية في أهم الدول: في العالم الحالي أصبحت المعلومة الاقتصادية التقنية والعلمية مادة إستراتيجية، يعتبر التحكم فيها شرطا ضروريا لتطور وأمن الدولة عموما والمؤسسات خصوصا.

حيث يمكن إيجاد عدة بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان، الصين، المملكة البريطانية، فرنسا...الخ، التي تبحث عن السبل التي تسمح لها بأن تكون تنافسية مقارنة بالدول الأخرى.

مطلب 1: الولايات المتحدة الأمريكية: تبحث الولايات المتحدة على تحسين ربط وتنسيق قنوات المعلومات، وكذا حركة المعلومات المتلقاة في المستوى الفدرالي، كي تصعد نحو السلطة التنفيذية، وتعتبر الصناعة –على الدوام- مسيرة من طرف المركز في المدى القصير من أجل متابعة قانون العرض والطلب.

وتمتلك المجموعات الكبيرة الأمريكية بالخصوص بنوكا جدّ مهمة للبيانات، مهنيين، مختصين في المعلومات، التكتلات والتحالفات كعوامل لإنتاج متميز آخذة بعين الإعتبار المعطيات التكنولوجية والتجارية المستقاة من طرف الوكالات الفدرالية، لكن في المدى القصير بما فيها من مسؤولية شخصية، وتوافق جماعي واستراتيجي، يعتبر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية غاية الأعمال والتجارة.

ومن المعلوم أن الاقتصاد الأمريكي يمتلك ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، وبعكس اليابان وألمانيا، فهذه الترسانة مشتتة وغالبا ما تشتغل، وذلك بنظرة المساعدة ودعم للسياسة المدروسة والمتفق عليها على المستوى الوطن[1].

[1] Le haut comité française pour la défense civil**, Intelligence économique**, colloque organisé par le haut comité française pour la défense civil, région II, France, 22 septembre 1994, mairie de XVII eme.

ولم تعد هذه السياسة مستعملة بشدة في مستوى المشاريع الكبيرة التي تتمثل في أعمال التسليح (التسلح، غزو الفضاء، الطرق السريعة للمعلومات).ففي الواقع تدور المعلومة بسرعة في عالم منقطع، غير أنه يتميز بالفعالية لذا يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية نوعين من الطرق، طرق جمع الأفراد، وطرق سريعة تستخدمها الدولة من أجل إدارة المشاريع الكبيرة.

المطلب 2: اليابان: في اليابان الواقع واضح، حيث يركز الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية لهذا البلد على التعاون المثالي بين العمومية والخاصة، وعلى المشاورات والتوافقيات المهمة ما بين المؤسسات اليابانية.وتعتبر المعلومة في اليابان مركزية ومنشورة، فهي مورد جماعي، لذا جاءت جريدة (نهون كيازي) بشعار المساهمة في تدعيم الاقتصاد الياباني عن طريق المعلومة الاقتصادية الصناعية والمالية، فمعرفة المؤسسات اليابانية لخصومها بالعموم وكذا معرفة ذاتها، جعل منها مؤسسات صعبة القهر.

وتعتبر عملية تسيير الإستعلامات مضمونة بالخصوص من طرف منظمة التنسيق MITI، التي تعمل على جمع المعلومات العالمية، ومن ثم تصب جل مجهوداتها في معالجة هذه المعلومات بطريقة تساعد المؤسسات- أي البلد ككل- وتعمل على توقع الأسواق وتوجهاتها عن طريق المعلومات المنبعثة من طرف منظمة التجارة الخارجية اليابانية،التي تتكفل بالتجارة، وتستقبل المعلومات وتستورد التكنولوجيا لليابان في مجال المعلومة العلمية والتقنية.

بالإضافة إلى هذه الهيئات التي تعمل على نشر ثقافة اليقظة في المجتمع الياباني، هناك منظمة أخرى أكثر أهمية، وهي المركز العلمي والتكنولوجي للمعلومات باليابان **JICST**، والذي له دور جمع واستغلال ونشر المعلومة العلمية والتقنية العالمية من أجل تطوير العلوم والتكنولوجيا في اليابان.وفي هذا الصدد، أرسلت الحكومة اليابانية مشروع شبكات المعلومات بهدف ربط الباحثين، ومهندسي المخابر العمومية والخاصة في جميع نقاط البلد، لهذا يعتبر دور الدولة في نظام المعلومات في اليابان ذو أهمية من خلال الآليات بعملية تنشيط لهذا النظام.

وفي هذا الجانب، توجد عدة مؤسسات للتجارة اليابانية Les sogo Shoha، والتي قامت بتأسيس قوة تجارة ضخمة وفعالة في الخارلل، بالإضافة إلى مورد ملموس ومعتبر للمعلومات، ويتمثل الواقع المعاش في اليابان في رغبة الدولة في أن يعمل الأفراد بمستوى تبادل المعلومات، المجسد في نظامين مختلفين1:

هون Honne، والتي تعني باليابانية المعلومة الحقيقية الإستراتيجية.

تاتوناي Tatenae، والتي تعني أدبيا حصة، وتعبر عن المعلومة التي تتصل بالجميع سواء أكانوا متحالفين أو غير متحالفين.

تعتبر اليقظة في المؤسسة عن مفهوم مستعمل لإعلام الأعضاء الآخرين عما يمكن أن يحدث، حيث يمتد هذا المفهوم في المؤسسات اليابانية إلى استعماله في كافة ميادين الحياة.

ونتيجة لهذا، لا يرجع تقلد اليابان لأسمى المراتب إلى الأفكار المرسلة إليهم، بل إلى قدراتهم على السماع وإثارة التوافق.

لذا تولي المؤسسات اليابانية أهمية كبيرة لعملية البحث عان مصداقية المعلومة، من خلال الحصول على أدلة تبين لها على أنها ذات مدلول ومصداقية، ففي تحليل السوق الخاصة بالمعلومات، لاسيما قاعدة تقييمها بقدر استعمالها، حيث أنها تجمع عدة أنواع من مصادر المعلومات، لاسيما قاعدة للمعطيات، والتي حسب

[1] - Lainee. F, **La veille technologique: de l'amateurisme au professionnalisme**, (Paris :édition Egrolles , 1991).P.10

ريبولت "Ribault" ليس إلا أداة مهمة من بين الوسائل الأخرى1. غير أنها ليست السائدة في اليابان، خاصة وأن اليابانيين ليس لديهم جاذبية طبيعية لشبكات المعلومات الالكترونية، فهم بذلك يفضلون العلاقات المباشرة، والذي يرجع بالأساس إلى روح الاتصال، حيث تذهب الأنظمة الالكترونية لتدعيم هذا المبدأ، بالرغم من هذا فسوق المعلومات الالكترونية ظهر في اليابان، والذي يتميز بارتباطه بقواعد المعطيات الخارجية.

مطلب 3: فرنسا: في فرنسا يعتبر كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في طور النمو، بيد أنها سائرة نحو البروز والظهور، وعلى العكس من دول عديدة كاليابان أين يأخذ هذا المفهوم موقعا داخليا في النظام الوطني. فمن الصعب إدماللا هذا المبدأ في فرنسا في الوقت الراهن، ووضعت أولى الخطوات في سبتمبر 1992 مع مجموعة عمل مدروسة من طرف "مارتر"، والذي اجتمع في إطار المخطط الحادي عشر من أجل تأسيس التقرير الذي نشر في 1994، تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسات".

ولقد جاء هذا التقرير بهدف محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية2:

* تقييم أهمية استعمال المعلومة في منطلق دفاعي وهجومي، في ظل الرهانات المنافسة الدولية.

*إستيعاب وظيفة اليقظة والذكاء الإقتصادي في النشاط اليومي للمؤسسات.

*تعيين المقاييس البنائية والمرافقة للمستوى الوطني، أي دعم حيوية شبكات العلاقات ودرجة التركيز بين المؤسسات، التكتلات الإقليمية والإدارية في مجال الذكاء الإقتصادي.

---

1 -.Ribault, **Les Banques de données dans le positif japonais de veille technologique**, documentalistes, science de l'information, vol, n°2, 1994.

2 - Le haut comité français pour la défense civile, 22, sebtembre1994.

ولقد أخرلنا هذا التقرير إلى الضوء نقاط ضعف النظام الفرنسي فيما يخص الذكاء الإقتصادي، لاسيما حدوث الانقطاعات المتعددة، ونقص تنسيق جهود المؤسسات وسياسة جدية وطنية.

ويعتبر هذا التقرير اليقظة الإستراتيجية مجموعة من التطبيقات والإستراتيجيات لاستعمال المعلومات المفيدة، المطورة في قلب البلد وفي مختلف مستوياته التنظيمية، حيث تتعلق هذه المعلومات بالدولة والحكومة والصناعة والمؤسسات والتعليم، وحتى الشعب أي مختلف المجالات الحساسة.

فوجب على كل شخص في أي مستوى كان، المساهمة في نظام بلده، حيث لا يمكن للنظام الوطني العمل إلا إذا قامت المؤسسات بإدخال هذا النشاط في سلوكاتهم، ولا يتم ذلك إلا إذا فكر الأشخاص المتمثلين في العمال بتقدير أهمية معرفة الاستعلام Renseignement.

ولقد تم إضافة مرسوم طبقا لتقرير المحافظة العامة للمخطط، يتعلق بإنشاء خلية من أجل التنافسية والأمن الاقتصادي.

وفي هذا الإطار، تهدف وكالة المعلومة التكنولوجية L'adit، وانطلاقا من ملاحظات المؤسسات الفرنسية إلى تعريف مواضيع اليقظة التكنولوجية والتنافسية في مختلف الإدارات، وتقدير المعطيات الاقتصادية.

ولقد قامت هذه الوكالة من أجل تطوير نشر المعلومة العلمية والتقنية في القطاع الصناعي الفرنسي بإبرام اتفاقية تعاون لمدة ثلاث سنوات مع INIST*، وترمي هذه الاتفاقية بالأساس إلى إنشاء ونشر المنتجات المشتركة لليقظة الوثائقية، تثمين الأدبيات الدولية، بالعمل المرتبط بجمع وتبادل القدرات والمهارات والمنتجات1.

[1]- ,**Convention de coopération entre HNISID et l'ADIT**, technologie transfert n°98, édition Ajour, 29 juillet 1995.
*Institut de L'information Scientifique et Technique.

وبصفة عامة، يهتم ويعتني الاتجاه الفرنسي بالمصلحة الفردية، أي أن كل واحد مسؤول عن نفسه، فلا توجد ثقافة المعلومة الوطنية أو الجماعية في المؤسسة (إن وجدت فهي قليلة)،(التشاورات والإتفاقات تعمل ما بين الدولة والمؤسسة)، حيث يمكن إيجادها في حالات نادرة مثل التسليح والنفط.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية الوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسات والدول على حد سواء من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ،ومحيطها بصفة عامة، لذا فإن أهم الدول الصناعية تولي أهمية كبرى لهذه الوظيفة وإعطائها مقاما مرموقا وذلك من خلال محاولة التمكن من الحصول، معالجة وفهم المعلومة الإقتصادية، والتي لها اثر استراتيجي عليها وعلى قراراتها ،فالتحكم في المعلومة يعتبر شرطا ضروريا لتطور وأمن الدولة عموما والمؤسسات خصوصا.

ومن خلال دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم ،والتي تعتبر رائدة في هذا المجال، كان لزاما علينا إتباعه بدراسة لواقع هذا المجال في الجزائر ومقارنته مع دول العالم، باعتبار الابتكار ثمرة البحث والتطوير التي تزداد وتيرتها بازدياد شدة المنافسة، يمكن دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر إنطلاقا من تطور هذا المفهوم في الجزائر عامة وبعض المؤسسات الرائدة في الجزائر خاصة.

مبحث 2: الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر؟.

في الحقيقة هناك تأخر نسبي في مجال اليقظة الإستراتيجية بالجزائر، ويظهر ذلك في ثقافة الإطارات المسيرين، وفي سلوكاته، وكذا في ثقافة المؤسسات .غير أن هذا لا يغطي الظواهر التي ظهرت باحتشام في بداية 2002 ،والتي ظهرت في شكل ملتقى حول الذكاء الإقتصادي والمنظم من طرف Word triad centre local وتعتبر هذه التظاهرة نتاجا عن شراكة ما بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي للمعهد الترجمات و العلاقات الدولية في جامعة Marc Bloch بـ ستراسبورغ ومدرسة الحرب الإقتصادية في باريس.1

[1] Abd elkader Djeflat,**la fonction veille technologique dans la dynamique de transfert de technologie :rôle ,importance et perspective »**journée d'études :la veille technologique au service de l'entreprise algerienne.CERIST.ALGER.06-06-2004.P04.



وفي خضم هذين اليومين المنظمين في هذا الملتقى ،حظر مئات الأشخاص ،ولقد كان ضمن هذا الجمع عدد من مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة ،كما تميز هذا الملتقى بحضور وزيرين سابقين للاقتصاد والتجارة الخارجية لعام 1995.

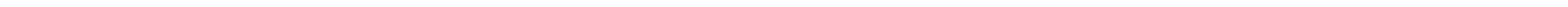
ولقد تم من خلال هذا التجمع من الحضور الإشارة إلى المشاكل الإستراتيجية التي وجب أن يعالجها الإقتصاد الجزائري منها :

- قوة المنافسة.
- المؤثرات الخارجية على السوق الداخلية الجزائرية.
- مخاطر هشاشة الإقتصاد المستورد ،الناجمة عن الإتفاقيات المبرمة مع الإتحاد الأوربي.
- صعوبة صياغة سياسة إقتصادية هجومية.

وتلت هذه التظاهرة ملتقى نظمه مركز البحث على المعلومة التقنية والعلمية بالجزائر في 06 جوان 2004 ،والذي تناول مفهوم اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على ضرورة وإجبارية إمتلاك نظام لليقظة ككل و نظام لليقظة التكنولوجية على وجه خاص، لمواجهة مختلف الرهانات في ظل المنافسة المحتدمة.

مطلب 1: اليقظة الإستراتيجية في قطاع المؤسسات الجزائرية.

على أساس دراسة أجريت في سنة 2000 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تبقى الإستثمارات غير المادية والبحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتية ،حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريبا ما يعادل 44.32 % أكدت عدم إستثمارها في هذا المجال، وريع هذه الإستثمارات إلا من جراء شراء شهرة محل وبراءات الإختراع، أي من خلال شراء التراخيص وبراءات الاختراع والإستغلال. كما لا يوجد سوى 13.64 % من المؤسسات التي استثمرت في هذا الاتجاه،



وللأسف يوجد 17.05 % من بين هذه المؤسسات لجأت إلى الإستثمار في مجال الإشهار. وباعتبار اليقظة الإستراتيجية مؤشرا على الهيكل التنافسي للسوق، يكون مصير هذه المؤسسات الإفلاس والزوال .

لا يمكن تبرير هذا التأخر بأي مبرر مقبول، نظرا للفرص الجديدة الموجودة ،وكذا التهديدات القادمة من المنافسة خصوصا وأننا تحررنا من نظام الإقتصاد المخطط إلى نظام إقتصاد السوق، الذي يخضع بالدرجة الأولى إلى نظام المنافسة. فالنشاط الصناعي يتطلب اليوم التحكم في عدد كبير ومتزايد من التكنولوجيات، وذلك لسببين أولهما:

-1 التطور التكنولوجي والعلمي والتقني، الذي يفرض إستعمال التكنولوجيات الجديدة.

-2 الطلب تجاوز الطلب المبني على المنتوج بحد ذاته إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتوج، والذي يفرض على الصناعات إيجاد مهارات وقدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي .

وإضافة إلى ذلك إتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوربي للدخول لمنظمة التجارة العالمية،والقوانين الجديدة المحددة لنشاط العولمة، سيزيد أكثر فأكثر من التحديات والتي تعتبر كافية وكبيرة من أجل دخول المؤسسات الجزائرية في التكنولوجية العالمية ،والتي تتميز بقوة التنافسية والفعالية الإنتاجية .

المبحث 3: تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

هل تطبيق اليقظة الإستراتيجية حقيقة لوضعها حيز التطبيق أم مجرد تقليد للموضة؟

ما هي الأوراق الرابحة ونقاط الضعف لدى الجزائر في مجال إقتصاد المعرفة؟

هذا السؤال قام بالإجابة عنه لنا البروفيسور "عبد القادر جفلات" من جامعة ليل (Lile)، وعضو الوفد الجزائري الحاضر في الـ ICC.

أين يقول في هذا الصدد:

عندما سألوني عن رأيي حول تطبيق الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية في الجزائر، تولد لدي نفس الشعور في المنتدى التكويني حول اليقظة الذي أنشطه بصفة دائمة لفائدة بعض المؤسسات الجزائرية، أحد محاور هذا المنتدى يدور حول تقديم المصادر الجزائرية حول هذا الموضوع. وليس هناك الكثير لتقديمه إلاّ بعض التصريحات الرسمية وبعض الملتقيات حول الموضوع "الماستر Master"، التي ننتظر نتائجه، لنقول في الأخير أن الأمر Ÿ لا يتعدى رجاء قديما.

في الحقيقة، خلال هذه السنوات الأخيرة كان هناك العديد من الضجة حول مفاهيم اليقظة والذكاء الاقتصادي، ولكن بالمقابل القليل من الأفعال الملموسة.

إذن، هل نكتفي بالقول بغياب تطبيق الذكاء في الجزائر ونتوقف هنا؟ بالطبع لا، وهذا لعدة أسباب، لأنّ الأفعال التي قدمت يمكن أن تشكل بداية والسؤال هو هل البداية الصحيحة التي توصل إلى تطبيق فعال وتطوير لهذه المفاهيم، هذا لأنه من منظور بعض التجارب (مثل فرنسا)، فإنه لا يمكن تدارك التأخر في هذا المجال.

اليقظة والذكاء الاستراتيجي ما هي إلا أنشطة معلوماتية، أين بإمكان كل مؤسسة أو منظمة أن تستعلم بطريقة أو بأخرى (عن طريق الوثائق) على سبيل المثال، وذلك في مجال نشاطها بصفة عادية، فهي نوع من اليقظة لكن بصفة غير مقصودة (عفوية)، أي غير منظمة وبالتالي فهي غير فعالة والكل يريد أن يرجعها واضحة، وبالتالي تنظيم تطبيق اليقظة والذكاء الاقتصادي الذي يتطلب أولا الإرادة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات.

مط‡ƒ1: I l25Nj : في 2004: كانت أول طلات هذا المفهوم على الجزائر (الذكاء الاقتصادي واليقظة والإستراتيجية)، وكان الاهتمام من الطرف الأكاديمي أولا وبصفة أقل على مستوى الجامعة، ثم من طرف المؤسسات بعدها.[1]

وهنا تم طرح التساؤل التالي: بعض الحركات التي سوف تلي والتي تميزت الحالة لتطبيق اليقظة والذكاء الإقتصادي، هل تشكل حق إرادة حقيقية للتطبيق أم أنها تمثل فقط موضة ،بالتالي محاولة للتقليد؟

في 2006: في ديسمبر 2006، الذكاء الاقتصادي، ثم تبنّيه من طرف المجالس الحكومي، الذي عمل على هذا التبنّي بعد تحديد مدى أهمية تطبيق هذا النظام، ودعى المؤسسات إلى وضعه حيز التطبيق والتنفيذ.

في هذا التعريف المحدود بجمع المعلومة واستغلالها ونشرها لا تظهر البتة الخطوات الواجب اتخاذها ويطبعها جو التلقائية والتطوعية وخصوصياتها الإستراتيجية، إضافة إلى الدور الجوهري والضروري للسلطات العمومية لترقية هذا المفهوم ووضعه حيز التنفيذ.

سنة 2007: خلال جلسات فيفري 2007، وفي عرض الإستراتيجية الصناعية تضمّن مئات الصفحات، و في الأخيرتّم صياغة صفحتان فقط للذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية، والذي بقي تحديده أو تعريفه يراوح فقط جمع واستغلال ونشر المعلومة.

هذه المعلومة اعتبرت "المادة الأولى الإستراتيجية لاتخاذ القرار المناسب وقيادة المؤسسات".

ثم عرفت وحددت فيما بعد وسائل سياسة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وهي:

- قواعد المعطيات الالكترونية.
- اليقظة البيئوية.
- الدراسات العملاتية على التحولات والتغيرات التي تمس العالم الصناعي.
- إرشاد التنظيم وسلوك التغيير.

[1] www.veille.ma/IMG/pdf alger-veille.intelligence-economique.pdf2.(25/01/09.11:00).p33

وفي الحالتين يظهر ضعف وقلة التعريفات المقدمة، والتي تبين عدم القدرة لتطبيق وتطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي، وهذا لغياب سياسة واضحة حول الموضوع.

مطƒ‡2: التθيƨ: مرθ‡ɦ Ű يمɪžǅ ǟƷƻالها.

بعض الندوات والملتقيات الأسبوعية (أقل من 10 ومحدودة)، نظمت سنة 2004، وتمخضت عن توصيات دون متابعة والسبب والملاحظ هو أن الأوساط الجامعية وأصحاب البحث العلمي لم يكونوا مدعوين إلا نادرا. في حين أن حضورهم أكثر من ضروري لاختفاء الطابع العلمي (البحث العلمي) حول موضوع غير معروف في بلادنا من الذكاء واليقظة.

في معظم الحالات، كان للمنظمين أهداف ربحية، فكانت تبحث إلى وضع نفسها والتموقع في سوق منتعشة بدوافع متنوعة وليست بالضرورة تعمل من أجل تنمية و ممارسة الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

ولكن إشكالية اليقظة والذكاء الإقتصادي في الجزائر هي أوّلا تبني وإعتماد سياسة إرادية وإدراجها في إستراتيجية التنمية الإقتصادية للبلاد، وبعدها تحديد خطة التنفيذ، تبدأ بالوسائل التقنية التي يمكن أن تحقيق أثرا عكسيا، فإذا كان هذا النوع من التدابير التي أثبتت أنها أفضل وسيلة يؤدي إلى فشل عملية التحسيس في هذا الموضوع، لأننا نتخيل جيّدا خيبة الأمل أمام فشل هؤلاء الفاعلين الإقتصاديين المهتمين، بسبب عدة أسباب ولكنها غير مقنعة، وهذا موعد آخر مع التنمية الذي من الممكن أن لا تتمكن الجزائر اللحاق بركبه، كما كان الحال مع مفهوم (نقل التكنولوجيا) على سبيل المثال.[1]

مطƒ‡3: بيɷʋ ɦيميɑˡˡƈ ʋPθ ɣر جɋا:

من أوجه القصور أيضا نجد عدم الاهتمام الذي تبديه الأوساط الأكاديمية العلمية، وذلك بعدم القيام بأية بحوث علمية لتطوير والتعريف بهذا المفهوم. ففي كل الجامعات، المدارس العليا والمعاهد التدريسية العليا والبحث في هذا البلد، نجد فقط جامعة التكوين المتواصل التي تضمن تكوينا في ميدان الذكاء

[1] Ibid.,p34

الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، والتي نظمت أياما دراسية حول هذه المفاهيم، مع العلم أن هذه الجامعة هي في المستوى الثاني من حيث النشاط البحثي، لتبقى الأعمال الأخرى ما هي إلا مساهمات فردية.

مطلب 4: مسار التقدم:

كنتائج لكل هذه الإجراءات لبعض هذه التدابير، بعض المؤهلات البشرية ظهرت إلى الوجود كرجال يقظة، وهذا لصالح بعض المؤسسات والشركات (7 أو 8 شركات)، التي قامت بوضع خلايا يقظة على مستوى مؤسساتها، وإنشاء مديرية عامة للذكاء الاقتصادي على مستوى وزارة الصناعة.

وأمام هذا الضعف المعلوماتي، ما هي المكانة المحفوظة للجزائر في سياق العولمة، المنافسة، والتحول إلى مجتمع جديد يعرف بالمجتمع المعلوماتي والاتصالات.

في هذا المجتمع، التحكم والسيطرة على المعلومة في منطق اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي هو الهدف الأساسي والأسمى.

والسبب الثالث هو تحول اقتصادنا من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، الذي يتجلى من قبل فتح الأسواق الجزائرية أمام الأجانب.

فالعولمة وظهور مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة، استوجب على الجزائر (حكومات ومؤسسات) مراقبة نشطة لبيئتها سواء على المستوى المحلي الوطني والدولي بجمع، إستغلال ونشر المعلومات.[1]

مطلب 5: اليقظة [illegible] التنمية [illegible] التطور.

هناك عمل كبير تقوم به الدولة وبعض المؤسسات كجامعة التكوين المتواصل، مؤسسة Vip قروب Group، NT2S... في عملية التحسيس، ومن أجل تسليط الضوء وتوضيح مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي عامة، ليس فقط كوسيلة ونظام يسمح للمؤسسة باستباق الفرص، ولكن

[1] Ibid.,p.34

أيضا خطوة تمنع المؤسسات من خسائر كبيرة، وكوسيلة للتقليل من الأخطار المحدقة من طرف البيئة الداخلية والخارجية

1- نقاط الضعف في تنمية الجزائر: إذا كانت البيئة الوطنية والدولية التي تفرضها العولمة أخذت بعين الاعتبار في تنمية الاقتصاد الجزائري، ليبقى بعيدا ما يتعلق بمفهوم المعلومة.[1]

نقاط الضعف الأساسية تكمن على مستوى:

- في إنتاجنا واستعمال المعلومة التي تبقى ضعيفة جدا وغير منتظمة، والغياب الفعلي لنظام المعلومات.
- بثقافة المعلوماتية، يتواجد مجتمع اليوم الذي يعرف بمجتمع المعلومات والاتصالات، الثقافة التي يفتقدها والى حد بعيد، والتي تنعكس في كون المعلومة لا تزال لا يعترف بها بأنها مصدر الثروة، وبالتالي عامل نمو، لهذا نجد تنامي ثقافة السرية والتكتم في المؤسسات الجزائرية، في حين أن هنالك ضرورة ملحة تتكلم حول ضرورة تقاسم وتشارك المعلومة التي تبقى حاجة قائمة دائما.

2- عوائق التنمية والنمو: هذا الضعف في تسيير المعلومة يشكل عائق أمام التطور والنمو، وعلى سبيل المثال شراكة (الفوز، الفوز) صعبة التحقيق دائما، وبدلا من ذلك مبدأ الأوان المستطرقة (Vases communicant)، هي التي تهيمن.

لذلك بات من المقبول الآن أن اليقظة والذكاء الإقتصادي تشكل وسيلة أساسية للنمو والتنمية الإقتصادية، والتي تخول لنا التحكم في المعلومة، وحماية الإقتصاد الوطني وحماية مؤسساتها.

تنظيم، إمتلاك، استغلال وتوزيع المعلومة:الحاجة الكبرى في الإقتصاد الوطني هو الحاجة إلى المعلومة التي يجب تنظيمها، إمتلاكها، إستغلالها وتوزيعها.

[1] Ibid.,p.35

إذن بات من الأهمية بمكان إنشاء وتطوير هياكل وميكانيزمات جيّدة للسيطرة على جميع المعلومات الداخلية والخارجية.

هذا النظام سوف يسمح للجزائر بـ:

- التماس التغيرات في السلوكات فيما يتعلق بالثقافة المعلوماتية.
- إرضاء وتلبية الحاجات من المعلومات المرغوبة، وحتى غير معلنة، ومعالجة نقاط الضعف إستراتيجية ما، التي تستطع الإفصاح عن حاجاتها.
- فرض إعادة المعلومات غير مرغوبة فيها، مما يعطينا نظرة جيدة حول الإستراتيجية الأساسية لعملية استباق والتنبؤ بالأخطار، لأن الكثير من المؤسسات والمسيرين مترددين في توزيع المعلومات المقلقة.

إذن نقول اليوم، الطريقة الوحيدة للجزائر للوصول إلى هذا العلم هو قيامها بعمليات تكوين وتبنيها في الجامعات والمعاهد العليا، والقيام بعمليات بحث ودراسات حول هذا المفهوم. فالحاجة إلى المعلومات في أكثر من ضرورة، وضرورة التحكم في أنظمة اليقظة والذكاء الاقتصادي هو السبيل الوحيد لذلك، فما على الحكومة الجزائرية إلا تبني هذه الأنظمة، وذلك بالقيام بإدراجها كما سلف الذكر آنفا في المعاهد، لأنه كما أشار إليه الباحثون يقظة غير مطبقة بشكل جيد، تقدم لك معلومات غير دقيقة وغير هادفة. وبالتالي يجب أن تكون لها الرغبة والأولوية في السياسة الاقتصادية والسياسية العامة للبلاد. فهناك عمل كبير تقوم به الدولة وبعض المؤسسات كجامعة التكوين المتواصل، مؤسسة Group Vip، NT2S... في عملية التحسيس، ومن أجل تسليط الضوء وتوضيح مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي عامة، ليس فقط كوسيلة ونظام يسمح للمؤسسة باستباق الفرص، ولكن أيضا خطوة تمنع المؤسسات من خسائر كبيرة، وكوسيلة للتقليل من الأخطار المحدقة من طرف البيئة الداخلية والخارجية.



المبحث الخامس (5): نتائج بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب(1): نتائج بيانات الدراسة الميدانية لمجمع (سيفيتال CeVital)

فرع(1):التعريف بالمجمع.

تحتل شركة **سيفيتال** المرتبة الأولى بين الشركات الخاصة في الجزائر والسادسة على المستوى الوطني، وهي تسعى إلى كسب مكانة في السوق العالمية من خلال حصولها على المركز الـ 10 من بين أهم المؤسسات الإفريقية.

يعود النجاح لهذا المجمع إلى المشاريع الجارية والمتقدمة على المدى الطويل في صناعة الأغذية، التي تمثل ما يقارب $\frac{2}{3}$ من حجم أعمال المجمع.

مجمع سيفيتال الذي هو مؤسسة بأسهم مغلقة ، مديرها العام هو رجل الأعمال الشهير "**يسعد ربراب**" في حين تعود إدارة مختلف فروعها إلى أبنائه، ووصل رقم أعمالها إلى **140 مليار دينار** في 2008. وبلغ إجمالي استثماراتها إلى 20 مليار دولار.توفّر أكثر من 25000 منصب شغل مباشر.

ولتحقيق هذا النجاح الكبير،عملت إلى المزج بين الإستثمارات المالية و الإستثمارات البشرية لكي تمثل قيمة عظمى داخل المجمّع الذي يعتمد على الموارد البشرية الكفأة (أساسية الأفضل). وللقيام بهذا تتبع المؤسسة سياسة توظيف مهمة ،بالإضافة إلى إنشاء برنامج تكويني لتلبية الإحتياجات التي تفرضها التنمية[1].

[1]www.cevital.com

3- تاريخ مجمع (سيفيتال CeVital)

* 1971 المشاركة في شركة لإنتاج الحديد .(SO.CO.MEG)
* انطلاقا من 1975 إنشاء شركة .(PROFILOR)
* 1979 شراء شركة .SOTECOM
* 1984 شراء شركة.SACM d'Oron
* 1985 إنشاء شركة.ENALUX
* 1986 إنشاء شركة NORD METAL إنتاج السياج والنسيج المغربل.
* إنشاء شركة METALORلإنتاج الأنابيب الفولاذية.
* 1988 إنشاء شركةMETA SIDER صناعة الحديد.
* 1991 استئناف الأشغال في شركة IBMفي الجزائر مع إنشاءJBM.
  - إنشاء يومية LEBERTE.
* 1992 استئناف الأشغالRANKXEROX مع إنشاءCBS.
* 1995 إنشاء شركة Agro-grain; إستراد وتوزيع للمواد الغذائية.
* 1997 إنشاء شركةHyundai Motors Algérie لتوزيع سيارات.

* إنشاء مؤسسة سايفتال Spa: نجاح جزائري.

* 1998انشاء شركة سايفتال Spa لصناعة المنتجات الغذائية وتعمل على :
  * تكرير الزيوت الغذائية.
  * صنع المارغرين.
  * تكرير السكر.
  * المخازن المدفئية.
  * نهائي الشحن وإعادة الشحن المرفئي.

* مجمع سايفتال اليوم.(هذه الأرقام تعود لسنة 2007).

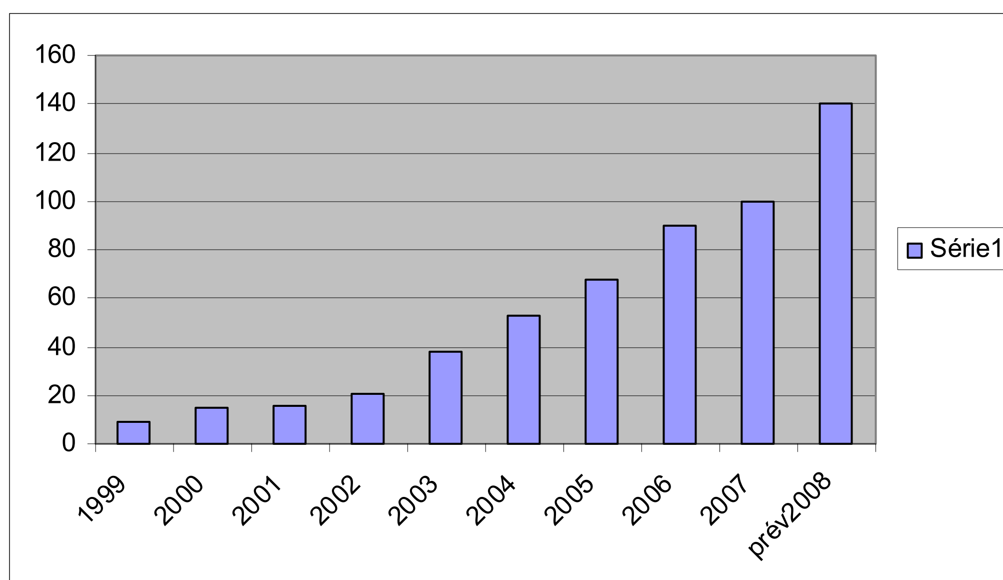
* أول مؤسسة وطنية خاصة برأس مال جزائري في سنة 2007بـ:
* رقم الأعمال 1.6 مليار دولار.
* 6400 عامل.

* مجمع متفرع متواجد على مستوى 10 نشاطات بهياكل تمويلية وإعادة أعمال قوية.[1]

في سنة 2005 :

* الإعلان عن 05 مشاريع صناعية:
  * معمل تكرير جديد للسكر بـ: مليون طن في السنة.
  * مركزين لتوليد الطاقة الكهربائية بسعة 50 ميغا واط.
  * وحدة للميازا المعدنية.
  * فرع للزجاج المسطح لـ 600 طن في اليوم.
  * وحدتان لإنتاج البناء الجاهز بالإسمنت.
* 03 وحدات دخلت في العمل سنة 2007.
* 04 أخرى سوف تنطلق سنة 2008.
* رقم أعمال مجمع **سايفتال** بمليار الدينارات.

الشكل رقم(39):رقم الأعمال(سايفتال CeVital)[2]



[1] Issad Rebrab,**les principes de la gouvernance pour l'entreprise mondialisée** ;colloque internatioal organisé par l'UFC du 14 au16 juin 2008 Alger,p.1.

[2] Issad Rebrab,**les principes de la gouvernance pour l'entreprise mondialisée** ;colloque internatioal organisé par l'UFC du 14 au16 juin 2008 Alger,p;5

3- أهداف سافيتال: سطّرت شركة **سافيتال** أهدافا طموحة على مدى 2010 -2012 هي:

* تشغيل ما يقارب 25000 عامل.

* رقم أعمال يصل إلى 5 ملايير دولار.

* مخطط استثمار يقدر بـ 2.3 مليار دولار 2006- 2012 .

الأجهزة التي تقرر في الحالمة في مؤسسة عالمية (حسب سافيتال)هي:

أ* المجلس الإدارة ومهمته:

- تحديد الأهداف.

- تفعيل الإستراتيجية.

- متابعة تنفيذ الإستراتيجية.

ب* مجلس المراقبة(CS):

- جهاز المراقبة يعمل لصالح المجلس الإداري.

ج* (CEO:المدير التنفيذي) وفريقه التسييرة.

- إعداد وعرض الإستراتيجية إلى مجلس التنفيذي.

- تنفيذ الإستراتيجية.

د* الأقطاب Les P□les (نوّاب المدراء).

ز* الوحدات العملاتية (مدراء الفروع).

محرّكات نجاح مؤسسة سافتال:

- اليقظة الإستراتيجية والتحليل الدائم لواقع الأسواق وتطوراتها.

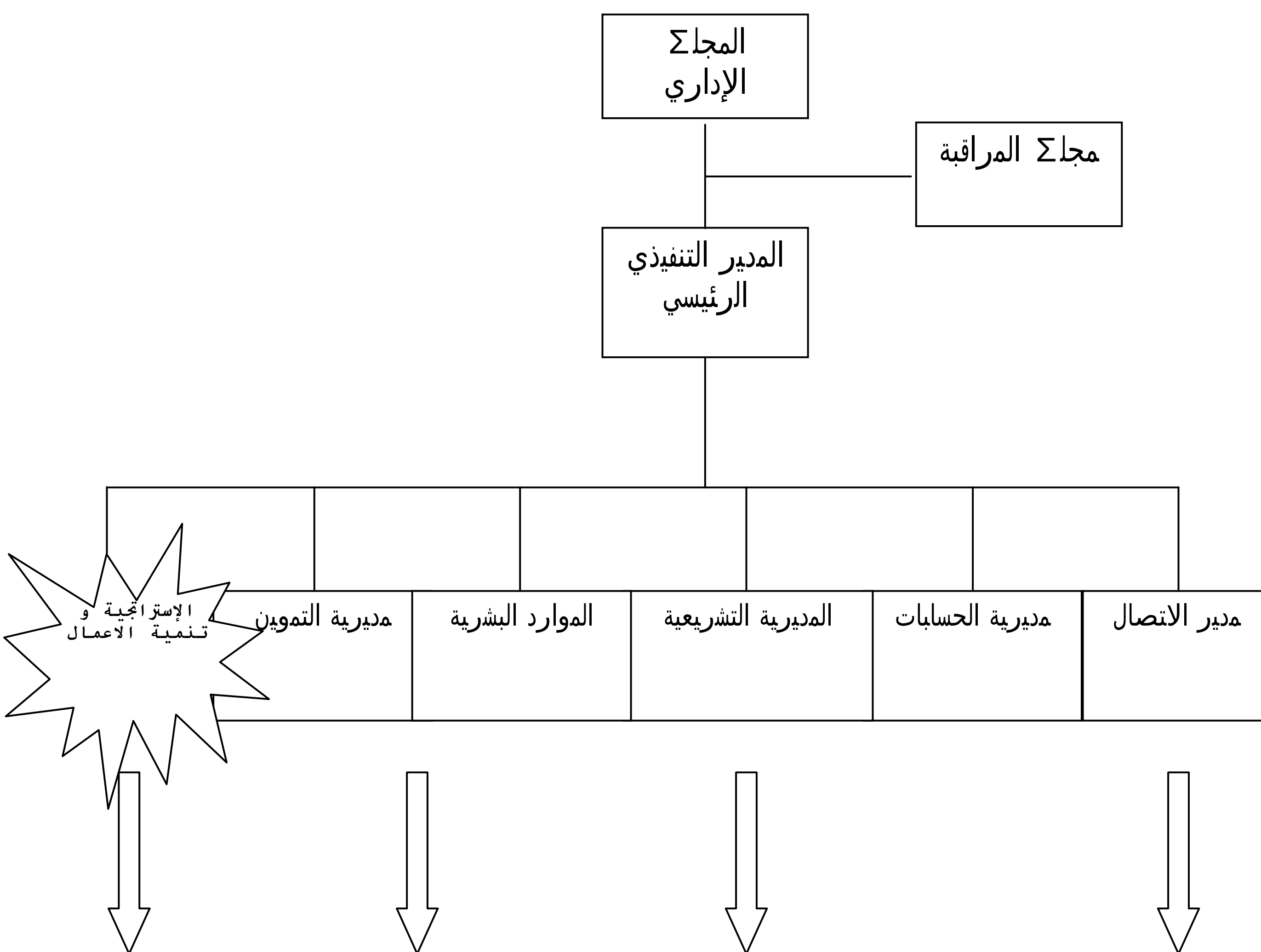
- البحث ووضع حيز التنفيذ المهارات التكنولوجية الأكثر تطورا.

- الحذر المتعلق باختيار النساء والرجال وتكويناتهم وإلى انتقال المهارات.

- شفافية المعلومة التموينية تسمح بالولوج إلى نماذج تمويلية متنوعة. [1]

[1] Ibid,pp.6-8.

الشكل رقم(40): الهيكل التنظيمي العام:الإستقلالية التنظيمية والتعاونية[1].



Industrie

- MIG
- Sidérurgie
- Aluminium
- Ciments
- Chimie et pétrochimie

Construction

- Ce Vital ingéniering
- Cevital construction
- Cevital réalisation
- Cevital MTP

خدمات

- Hyundai
- SAMHA
- NUMIDIE
- NOLIS
- IMMOBIS
- ACTS
- Energie

صناعة المواد الغذائية

- سايفتال فود
- سايفتا قرو

[1] Issad Rebrab, **les principes de la gouvernance pour l'entreprise mondialisée** ;colloque internatioal organisé par l'UFC du 14 au16 juin 2008 Alger,p.9

مطلب (2): التحليل والإستنتاجات العامة.

تعتبر خلية اليقظة الإستراتيجية في مجمع **صيدال** من المصالح المهمة، التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير وتنمية نفسها ومواجهة المنافسين والأخطار المحدقة بها، كما صرح به مديرها **السيد ربراب** في المؤتمر الذي نظمته جامعة التكوين المتواصل، المنعقد بالجزائر في 15 جوان 2008، بفندق **الأوراسي**.

هذه الخلية التابعة لمديرية **الإستراتيجية والتنمية والأعمال** و التي يترأسها إطار متخرلا بدراسات عليا في الذكاء الاقتصادي بفرنسا، الذي صرح بأن الخلية يشتغل فيها ما بين 3 إلى 20 عون يقظة دائمين، ومن 20 إلى 50 عون يقظة غير دائمين، هؤلاء الأعوان الدائمين تختلف تخصصاتهم من دارسي المناجمنت إلى المحاسبة والتسيير والمالية.

وبالنظر إلى حجم المؤسسة (مجمع) وموقعه في السوق وهدفه الأساسي المسطر، وهو الوصول إلى المرتبة الأولى على المستوى الوطني في بعض المجالات، وتهدف إلى وضع نفسها في السوق العالمية من خلال الحصول على المركز العاشر (10) من بين أهم المؤسسات الإفريقية.

فإن **صيدال** عملت على وضع خلايا يقظة في مختلف مؤسساتها وفروعها الاقتصادية، هي عبارة عن خلايا يقظة مركزية بالنسبة لهذه الفروع، وخلايا غير مركزية بالنسبة للخلية الأم، ولهذا فإن خلايا اليقظة سواء في المؤسسة الأم أو في فروعها تعتمد على الهيكلة المركزية لأنها تعتبر اليقظة الإستراتيجية **قرار استراتيجي**، وبالتالي لا يجب أن يتم من طرف شخص غريب عن المؤسسة، وبالتالي فخلية اليقظة لديها مسؤول وهو مدير الخلية، يعمل تحت إشرافه مجموعة من الإطارات، هم متيقظون دائمون يمكن أن يصل عددهم إلى 20 متيقظا (حسب تصريحات مدير الخلية)، في حين تمتلك الخلية أعوان متيقظون غير دائمين، سواء كانوا عمالا في المؤسسة أو أشخاص لديهم علاقات مع المؤسسة مثل الزبائن، الممولين...، وبالتالي هم يشكلون شبكة متيقظين مهمة جدا بالنسبة للمجمّع،

وتعتمد هذه الخلية عن **المسؤولية الجماعية**، وليس على شخص واحد فقط. وتؤخذ بعين الإعتبار معلومات اليقظة في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و إتخاذ القرارات الإستراتيجية الطويلة أو القصيرة الأمد.

خلية اليقظة في المؤسسة: Structure de veille.

*** مشاركة الإدارة العامة:** تشارك الإدارة في عملية اليقظة بشكل فعال ومهم في مؤسسة **سيفيتال** "**CeVital**"، لأنها تتدخل في مراحل هامة وحساسة، بدءا من عملية تحديد نوع المعلومات المطلوبة إلى المشاركة في تحليل المعلومات المجمعة ومعالجتها وصولا إلى مرحلة استهلاكها.

*** مساندة الإدارة: Soutien de la direction** تقوم الإدارة بمساندة فعالة لخلية اليقظة الإستراتيجية، وهذا نستشفه في النقاط التالية:

- مشاركة مختلف مدراء المكاتب ورجال التسويق في تحديد المعلومات الواجب جمعها والبحث عنها في كل يوم تقريبا.
- توفير شبكة الانترنيت في جمع ومعالجة وتخزين معلومات اليقظة.
- تنظيم الملتقيات والأيام الدراسية من طرف الإدارة.
- جعل خلية اليقظة مركزية تحت إشراف داخلي.
- المساهمة في التكوين والتحسيس بأهمية اليقظة.
- المشاركة في معالجة المعلومة المجمّعة بعقد إجتماعات في جماعات موسعة و مصغّرة.

كما أن الإدارة تسعى إلى التحسين في أداء هذه الخلية بإقامة المعارض والأيام الدراسية، وخصوصا تحسيس عمالها بمدى أهمية اليقظة الإستراتجية، ولكن ما يعاب عليها أنها غير مرتبطة

مباشرة بخلية اليقظة، وهذا يتجلى من خلال المخطط الهيكلي لمجمع سايفتال "CeVital" انظر الشكل رقم(39)، ولا تتدخل الإدارة العامة والمتمثلة في المدير العام للمؤسسة في خلية اليقظة، وإنما يشرف عليها مجموعة من الإطارات يرأسهم شخص واحد، وهو مدير خلية اليقظة الذي يعتبر المسؤول الأول عن تنظيم خلية اليقظة وبالتالي نقول أن هناك عملية تسلسل وتحديد للمهام في عمل خلية اليقظة لمؤسسة سايفتال "CeVital". أما فيما يخص تحديد الحاجة من المعلومات، فإن مؤسسة سايفتال "CeVital" تعتمد كما سلف الذكر على نوعين من الطرق: هي المعلومات المحددة سلفا (استهداف) والمعلومات العامة، فكل مديرية أو مصلحة تقوم بتحديد حاجاتها من المعلومات المرغوب الحصول عليها ،بدءا من المديرية العامة إلى مختلف المصالح.

* مشاركة الأفراد Implication du personnel: مؤسسة سايفتال تقوم بإشراك فعال للأشخاص سواء الداخلين (العمال) أو الخارجين (زبائن، ممولين...)، وهذا ما يخلق شبكة فعالة ومصدر معلوماتي هام للمؤسسة سواء في جمع المعلومات أو توزيعها إذا إستلزم الأمر ذلك، وهذا يعود إلى الثقة المتبادلة بين هؤلاء الأشخاص ومؤسسة سايفتال، بالإضافة إلى أن المؤسسة تسعى وتعمل على تحسيس وتكوين هؤلاء الأشخاص على مدى أهمية المعلومة وجمعها بالدرجة الأولى.

ثانيا: مراحل اليقظة في مؤسسة سايفتال "CeVital"

* تحديد الحاجات: إن تحديد المعلومات الواجب البحث عنها في مؤسسة سايفتال يتم بشكلين، محدّد (مستهدف) وعام، منه نقول أن خلية اليقظة تشتغل على طول السنة بما أن المعلومات غير مطلوبة فقط في أوقات معينة أو ميادين معينة هذا من جهة،من جهة أخرى يتم تحديد المعلومات والمواضيع التي يتم البحث فيها طبقا لحاجيات المؤسسة ، وبالتالي إعطاءها الأولوية من طرف الخلية. هذا التحديد يتم عن طريق طلبات تقدم من مختلف المصالح والمديريات لدى المؤسسة في

سبيل الحصول على المعلومات المطلوبة، و كما يتم تحديد المعلومات فإن المصادر (مصادر الجمع) تكون أيضا مستهدفة سلفا.

- **تجميع Collecte: ƕƔƔǻ ƩƢǼƬƢǷ** تعتمد على مختلف المصادر الرسمية وغير الرسمية، وتعتمد في ذلك على وسائل مثل الأنترنيت، والأنترانيت، الجرائد، الصالونات والملتقيات والأيام الدراسية، المساعدة من طرف المتيقظين المتجولين،قواعد المعطيات الإلكترونية، التقارير، الوثائق الداخلية والخارجية، دراسات السوق، البحوث وبراءات الاختراع والتي يقوم بتجميعها مجموعة من الأشخاص هم خبراء من داخل الشركة، والمتعقبين الدائمين الذين تكون مهمتهم الأولى هو البحث على المعلومات خصوصا المحددة سلفا، بدون إغفال جمع المعلومات في مختلف الميادين. كما كشفت المقابلة أن المؤسسة تعتمد على جمع المعلومات حتى من أبسط عمالها (كعاملة النظافة مثلا). بالإضافة إلى الإعتماد على الزبائن والممولين ومصادر خاصة بالمؤسسة، كالخاصة كالعلاقات الخاصة مع الشركاء وشخصيات لديها علاقات مع المنافسين. فمؤسسة سايفتال "**CeVital**" تسعى إلى الحصول على مختلف أنواع المعلومات في مختلف الميادين. ورغم أن القائمين عن خلية اليقظة رفضوا الإدلاء عن نوع المعلومات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها أكثر، إلا أننا في السؤال 32، 33، قمنا باستنتاج أهم نوع اليقظات المتبعة وهي: **اليقظة التجارية** والتي تهتم بالأسواق، الزبائن، الممولين والسلع، تليها **التكنولوجية** والاهتمام ببراءات الاختراعات: السلع البديلة وتليها كلا من **اليقظة التنافسية والبيئية** ومحاولة التعرف على مختلف التغيرات التي تطرأ عليها.



يتولى انجاز مختلف هذه الأنواع من اليقظات جهاز واحد و هذا بالتركيز على خطوات واضحة ومنهجية مصادق عليها.

 هذا الجهاز يسمح بـ:

- البحث وتجميع المعلومة الإستراتيجية.
- تحليل ومعالجة المعلومة المجمعة.
- وضع تصوري Mettre en perspective ونشر القيمة المعلومة المقيمة.

 هذا الجهاز يتكون من:

- موارد بشرية (خلية يقظة)
- موارد تقنية (مناهج، طرق)، الوسائل المناسبة.
- التنظيم والسيرورة: الهيكلة وطريقة الاستعمال.

-  **مرحلة المعالجة:** إن عملية تحليل المعلومة المجمعة هي من بين أهم المراحل في سياق اليقظة، فامتلاك الوسائل والأنظمة اللازمة لذلك بما فيها الموارد البشرية الكفوءة ،هي من بين أهم أسباب نجاح عملية اليقظة وتحويل المعلومة إلى معلومة إستراتيجية قابلة للتوظيف والاستغلال.

وفريق التحليل والمعالجة في مؤسسة **صيدال** يتكون من مدراء، خبراء داخليين أخصائيين، متيقظين، بالإضافة إلى رجال التسويق، ومن الملاحظ أن الخلية تعتمد على مختلف المناهج والتقنيات المتبعة في تحليل ومعالجة المعلومة، منها تحليل المحتوى، تحليل FFOM، Data mining... .

وبالتالي فإن المؤسسة تستغّل الوسائل التكنولوجية الحديثة أحسن استغلال في عملية المعالجة، بالإضافة إلى توفير الخبرات اللازمة لذلك، وبالتالي الحصول قدر الإمكان على معلومة إستراتيجية مناسبة ومهيأة للاستغلال، ومنه نستنتج أن أفراد خلية اليقظة في مؤسسة **سيفيتال** لديهم مهارة في استخدام الوسائل والطرق المنهجية في عملية تحليل ومعالجة المعلومة، هذا التحليل يتم إما عن طريق مجموعات صغيرة، أو فرق كبيرة إذا اقتضى الأمر إلى ذلك.

* **توزيع المعلومة:** يتم توزيع المعلومة المعالجة في مجمع **سيفيتال "CeVital"** عن طريق مجموعة من الوسائل مما يخلق نوعا من الثراء في هذه اليقظة التي تعتبر كذلك من بين المراحل التي تشكل سياق اليقظة الإستراتيجية، فتنوع هذه الطرق دليل على تفتح مؤسسة **سيفيتال** وتطبيقها لسياسة مشاركة المعلولة وتقاسمها، وإيصالها إلى الأشخاص المناسبين لها.

أما قنوات توزيع المعلومة فنذكر الطريقة الشفهية والورقية، استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة كالأقراص المضغوطة، العرض في مجموعات صغيرة والعرض في مجموعات كبيرة، استعمال البريد الالكتروني التي هي وسيلة متطورة تعتمد على الانترنيت. هذه الأخيرة التي تستعمل أيضا من طرف خلية اليقظة كوسيلة لتوزيع ونشر المعلومة عن طريق إنشاء مواقع خاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى المعلومة الموزعة عن طريق تنظيم الصالونات، والمشاركة في الملتقيات الدراسية، المنتديات.

ولكن يمكن أن يؤدي هذا التنوع إلى مشكلة في تتبع مسار المعلومات لتعدد طرق توزيعها، وبالتالي ضرورة تحديد المسارات يجب أن يكون أكثر رسمية، بإلغاء الجانب الشفهي في توزيع المعلومة.

دور خلية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة سيفيتال "CeVital":

- مواجهة الأزمات في المؤسسة.
- تقديم حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة داخليا.
- البحث عن الفرص واستغلالها وتحديد الأخطار التي تهدد المؤسسة خارجيا.

- التموقع الجيد في السوق.
- التأثير في اتخاذ القرارات.

كما نلاحظ من خلال أجوبة مدير خلية اليقظة في مجمع سايفتال "CeVital"، أن معلومات اليقظة الإستراتيجية لديها تأثير في اتخاذ القرارات على المدى القصير، كما هو الحال على المدى البعيد، مما يؤكد أن اليقظة تتدخل في تحديد إستراتيجية المؤسسة، وهي نقطة مهمة جدا.

- محاولة كسب ثقة الزبون.

ومن خلال السؤال المطروح حول العراقيل أو المعوقات التي تقف وراء خلية اليقظة التي أدرجنا فيها نقص الميزانية، تبين أن خلية اليقظة لا تعاني من هذا الجانب، وهو عامل نجاح هام جدا في عملية تنظيم اليقظة في المؤسسة، في حين أن المشكل المطروح هو نقص مصادر المعلومات، وهذا راجع إلى مزايا البيئة الاقتصادية الجزائرية.

- **الفري5 الماDžNj ل‡يh اليقظh:** يتكون فريق اليقظة لمؤسسة **سايفتال** "**CeVital**" من شبكة من الأشخاص والإطارات التي تلقت تكوينا في ميدان اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وعلى رأسهم مدير خلية اليقظة السيد "**اماU جامU ابير**"، الذي تلقى دراسات عليا بفرنسا. كما يتكون فريق عمله من إطارات عليا ذات تخصصات في المناجمنت، التسيير والمحاسبة، التسويق والمالية، ففريق اليقظة يتكون من خبراء داخليين وأعوان يقظة دائمين.

ومنه نستنتN أن اليقظة في مجمع **سايفتال** يشكل شبكة من الأخصائيين يضاف إليهم مساهمة العمال البسطاء في تجميع المعلومة، وكذا الشركاء الأجانب (زبائن، ممولين...).

لUشارة، فإن عدد الأفراد الذي يشكل فريق اليقظة في **مSSh سايفتال** يتراوح ما بين 5 إلى 20 فرد حسب تصريحات مدير الخلية، وبالتالي فالفريق يشكل يقظة جماعية وليست فردية، وهي من بين عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية، وأحد خصائصها الرئيسية أنها سياق جماعي وما يؤكد طرحها

هو جواب مدير الخلية في سؤالنا رقم (51) الذي صرح أن المسؤولية جماعية، في حين تتم عملية التنظيم من طرف مكلف رئيس بها وهو السيد "**امانة جامل ابير**" (منشط اليقظة).

ولتطوير إمكانيات خلية اليقظة والرفع من مستوى نجاعتها، تقوم مؤسسة سايفتال "**CeVital**" بعمليات تحسيس لعمالها بدءا بأعلى الإطارات وصولا إلى العمال البسطاء، وحتى عمال النظافة في المؤسسة مما يوحي أن المؤسسة تمتلك شبكة واسعة جدا لجمع المعلومات. بالإضافة إلى الاهتمام بعملية التحسيس، نجد أن المؤسسة تقوم أيضا بعمليات الرسكلة والتكوين في مجال اليقظة الإستراتيجية لإطاراتها المعنية باليقظة، من خلال إشراكهم مثلا في الملتقيات الدراسية.

ومن بين الصعوبات التي تواجهها خلية اليقظة في سياق عملها نجد عملية اختيار المعلومات، وكذلك عملية اختيار نوع اليقظة، والمعوقات تتمثل في نقص المعلومات، وعدم القدرة في التحكم في تقلبات الأشخاص.

لتبقى مؤسسة "**CeVital**" واعية تمام الوعي بمدى أهمية المعلومة الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على حمايتها، وبالتالي فلقد تعدت مرحلة اليقظة الإستراتيجية إلى تطبيق سياسة الذكاء الاقتصادي بفضل القواعد والضوابط التي تضعها المؤسسة في حالة هناك تسريب للمعلومات، أو القيام بتوزيع أو نشر للمعلومة في غير محله، أو للشخص غير المناسب، أين تتم العملية بالخصوص

أثناء عمليات التحسيس بمدى أهمية المعلومة وكيفية توصيلها للأشخاص المعنيين. ووصلت إلى مرحلة حماية المعلومة التي تعتبر مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي.

الاستنتاجات الجزئية Cevital:

1) وعي مسؤولي شركة سايفتال "CeVital" وعلى رأسهم السيد "**ربراب**" بمدى أهمية اليقظة الإستراتيجية، ووضعه كعامل نجاح للمؤسسة.

2) بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم بأنها أصبحت ضرورية وحتمية لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.

3) إمتلاك مؤسسة **(سيفيتال)** لثقافة العمل الجماعي ومشاركة المعلومة، وهي من أهم مميزات نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، وإحساس كل فرد بالمسؤولية وإرساء ثقافة مشاركة المعلومة في المؤسسة.

4) خلية اليقظة عبارة عن شبكة من الأخصائيين الداخليين.

5) اليقظة الإستراتيجية تساهم مساهمة فعالة في تحديد إستراتيجية المؤسسة، سواء على المستوى البعيد أو القريب.

6) تعتبر اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة **سيفيتال** "**Cevital**" كسياق جماعي مهيكل ومنظم، تطغى عليه روح المسؤولية الجماعية.

7) إستعمال الأنترنيت من طرف المؤسسة كوسيلة لجمع، معالجة وتوزيع المعلومة.

8) عدم استعمال الشبكة الداخلية (الأنترانت) كوسيلة لجمع المعلومات الداخلية، التي تنحصر في الاتصال بين مختلف مصالح ومكاتب المؤسسة.

9) تعدد طرق ووسائل توزيع المعلومة دليل على تبني المؤسسة لسياسة تقاسم ومشاركة المعلومة.

10) اليقظة عنصر استراتيجي في عملية نجاح المؤسسة من عدمه حسب تصريحات السيد "**ربراب**" المدير العام لمجمع **سيفيتال** "**Cevital**".

11) اعتبار المعلومة هي السلاح الاستراتيجي الثاني بعد عملية التنظيم.

12) الاهتمام بجمع وتحليل المعلومات الخارجية أكثر منها بالمعلومات الداخلية.

13) الوعي بمدى أهمية المعلومة كمورد استراتيجي لا يقل أهمية عن المورد المادي، ووسيلة للتقليل عن حالة لشك.

14) المعلومة المجمعة في مؤسسة **سايفتال** هي نفسها مميزات صفات معلومات اليقظة الإستراتيجية.

15) ممارسة حماية المعلومة، فيما يخص نوع المعلومات التي ترى مؤسسة **سايفتال** أنها ناقصة وغير ممكنة منها، وبالتالي فهي تمارس عملية حماية المعلومة واعتبارها نقاط ضعف لها.

16) تعتمد مؤسسة سايفتال "**Cevital**" على أجهزة الإعلام الآلي التي سعت جاهدة لتوفيرها في جل مكاتبها ومصالحها في مختلف مراحل سياق اليقظة.

17) معالجة وتحليل المعلومة على مستوى خلية اليقظة في مؤسسة **سايفتال**، يتمّ وفقا للطرق والوسائل التي تتبناها اليقظة الإستراتيجية، رغم أنه من الملاحظ أن ليس جميع أعوان اليقظة من يتحكم في هذه الطرق.

18) تعاني خلية اليقظة من نقص المعلومة، وهذا لعدم وجود قواعد وبيانات واضحة ومصادر معلومات موثوقة في الجزائر.

19) تعتمد مؤسسة **سايفتال** "**Cevital**" في تجميعها للمعلومات على المعلومات الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي فهي تقريبا تعتمد على مختلف وسائل جمع المعلومات.

20) الدعم الكبير من الإدارة عنصر هام وفعال في الرفع والتحسين من وتيرة مردودية خلية اليقظة.

21) اليقظة مسألة رسمية في مؤسسة سايفتال "**CeVital**".

22) **تنظيم خلية اليقظة:** من خلال هذه الدراسة، تبين أن المؤسسات الكبرى تميل أكثر إلى مركزية خلية اليقظة لأنها تمثل عامل استراتيجي هام، تتحكم فيها قواعد وأنظمة وقوانين التي تتحكم في المؤسسة ككل، ولديها قواعد وضوابط صارمة تسير عليها، وأن خلايا اليقظة ترتبط بمصالح معينة لديها وظائف أخرى.

23) **مسؤولية الإدارة العليا (المديرية العامة):** المديرية العامة تتدخل في عمل خلية اليقظة سواء في عملية تحديد الأهداف أو في عملية المعالجة، مما يدل على الأهمية التي توليها لهذه العملية.

24) **مسؤولية الإطارات :** يقوم بعض الإطارات المتخصصة في عملية تحديد الأهداف، وذلك في مختلف المصالح الأخرى، كما يمكن أن يساهم في عملية المعالجة. في حين نجد مشاركة كل عمال المؤسسة في عملية تجميع المعلومات.

25) **نوع خلية اليقظة:** مؤسسة سايفتال "CeVital" تعتمد على النظام المركزي لخلية اليقظة في المؤسسة الأم، ولديها وحدات أو خلايا يقظة غير مركزية في مختلف فروعها ووحداتها.

26) **تحديد الأهداف :** عملية تحديد الأهداف ومواضيع البحث يكون بطريقتين عامة ومحددة، ويشارك فيها مختلف المصالح والوحدات في المؤسسة بدءا من المديرية العامة.

27) **تجميع المعلومة:** يتم تقريبا استعمال جميع وسائل وطرق تجميع المعلومة، وبالتالي استعمال المصادر الرسمية وغير الرسمية في تجميع المعلومات، وبالتالي استعمال المصادر المجانية في التجميع والمصادر التي تتطلب ثمن مقابل الحصول المعلومة.

المبحث 2: تقديم بيانات الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب (1): التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom

اتصالات الجزائر هي عبارة عن مجمع يشتغل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي شركة بالأسهم ذات رأسمال عمومي يقدّر بـ100,000,000 دج.

تم إنشاءها بعد قانون 2000/03 لـ 05 أوت 2000، المتعلقة بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، والتي تم من خلال فصل نشاطات البريد من نشاطات الاتصالات.

إذن مؤسسة اتصالات الجزائر أنشأت من خلال هذا القانون الذي منح لها حالة مؤسسة عامة اقتصادية، هيئتها القانونية شركة ذات أسهم مغلقة ،دخلت ميدان العمل ابتداء من 01 جانفي 2003.

وبدأت تشتغل في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال بثلاث أهداف:

1) المردودية Rentabilité
2) الفعالية Efficacité
3) جودة الخدمات Qualité de services

طموحاتها هو الوصول إلى مستوى متقدم من النجاعة التقنية الاقتصادية والاجتماعية من أجل الحفاظ Maintenir الدائم على المكانة الأولية التي تحتلها في ميدانها، والذي تحول إلى ميدان تنافسي.

مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل في سوق دائمة التغير والتطور ومفتوحة كليا على المنافسة، لهذا تعمل المؤسسة على وضع جميع ميكانيزمات التكيف مع جميع التحولات والتطورات التكنولوجية والتنافسية وامتلاك التكنولوجيا والمهارة Savoir faire[1].

[1] http/ :www.algerietelecom.dz

في الواقع، اتصالات الجزائر متفتحة من أجل الحفاظ وتدعيم مكانتها الرائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، وهذا بفضل جهود مصالحها والحلول المختلفة، الإبداعية، المبنية على التحكم الأكيد بشبكات الهاتف الثابت، النقال، الانترنيت والساتل.

حققت مؤسسة اتصالات الجزائر خلال فترة 2004 - 2008 مختلف مشاريعها الكبرى التوسيعية، وعصرنة وحماية شبكات نقل الصوت، البيانات على مستوى الإمكانيات الأرضية، الساتيليت وتحت البحر.

أما على المستوى التجاري، اتصالات الجزائر عملت على الانفتاح وفهم حاجيات الزبون، وذلك بإتباع عملية الإصغاء للزبون والتقرب منه، هذا على مستوى مختلف نقاطها التجارية التي تعتبرها من النقاط الإستراتيجية، التي تمنح لها أجوبة آنية حول مختلف المشاكل.

كما عملت المؤسسة وهذا في إطار السياسة التنموية العامة التي تتبعها إلى تبني آخر الإبداعات التكنولوجية، واستقصاء كل جديد حول التكنولوجيا الحديثة، وهذا لا يتم إلا بالاستعمال العقلاني للإمكانيات البشرية والمؤهلات المتوفرة مع القاعدة الصناعية، وخلق خدمات جديدة لأن مؤسسة **اتصالات الجزائر** لا تريد أن تقتصر نشاطها على ميدان الهاتف.

ولهذا فهي تسعى عن طريق عملية الشراكة إلى خلق فريق للبحث والتطوير، لإعطاء نظرة بعيدة المدى للشركة وتمثيلها في المشاريع الكبرى. ويشهد محيط الشركة منافسة شركة من متعاملين في ميدان الهاتف النقال هما مؤسسة **[illegible]**.

المهام: النشاط الأساسي لمؤسسة اتصالات الجزائر هو:

1. وضع خدمات الاتصالات التي تسمح بنقل وتبادل الرسائل الشفوية، المكتوبة، البيانات الرقمية والمعلومة السمعية البصرية.
2. تطوير، إستغلال وتسيير الشبكة العامة والخاصة للاتصالات.

3. وضع Etablir، استغلال وتسيير الارتباطات مع كل المتعاملين في الشبكات.

[illegible]:

1. توزيع عرض، خدمات الهاتف، وتسهيل الولوللا إلى خدمات الاتصالات لأكبر شريحة من المستعملين، وبالخصوص في المناطق الريفية.
2. التنويع من نوعية الخدمات المقدمة وإعطاء وصفة تنافسية لخدمات الاتصالات.
3. تطوير شبكة وطنية للاتصالات موثوق بها وربطها بالطرق السريعة للمعلومات.

تنظي[illegible] الج[illegible]ر: تم تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر وتقسيمها إلى وحدات، مديريات مركزية وأخرى جهوية، إلى هذه الهيكلة نضيف فروع Filiale مستقلة:

- ميدان الهاتف (موبيليس).
- الأنترنيت (جواب).
- الاتصالات الفضائية Spatiales(Revsat).

[illegible] الم[illegible]:

1) التوظيف والتكوين.
2) الشراكة: في إطار التعاون والشراكة، اتصالات الجزائر يمكنها الاستفادة الجيدة من المعرفة والمهارات للمؤسسات الأخرى.

بعض الأرقام عن شبكة اتصالات الجزائر:

1) عدد المتعاملين للهاتف الثابت 2.922.731.

2) الطلبات: 53471.

3) عدد المتعاملين الذين بالإمكان تجهيزهم: 5.128.262.

الشبكة التجارية:

4) 171 وكالة تجارية للاتصالات.

5) 110 وحدة تجارية.

6) 212040 خط كشك متعدد الخدمات (KMS).

7) 4425 مكتب لخدمة الهاتف.

شبكة التغطية :

8) اتصالات الجزائر للهاتف النقال (Mobilis).

9) أكثر من 9 ملايين متعامل.

10) اتصالات الجزائر ساتليت (ATS)

11) 47 محطة أرضية.

12) 04 محطات دولية.

13) 01 محطة ساحلية ملاحية (INMARSAT).

14) شبكتان (02) VSAT.

15) الهاتف النقال بالساتل (GMPCS)، ثورية بـ 1400 متعامل.[1]

---

[1] http/ :www.algerietelecom.dz

الربط الدولي:

الربط تحت البحر بواسطة الألياف البصرية تربط الجزائر بالشكة العالمية للاتصالات:

ALPAL II+ SEAME IV

خلية اليقظة التكنولوجية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

خلية اليقظة لمؤسسة اتصالات الجزائر: هي مصلحة جديدة لتوزيع المعلومة التكنولوجية الحالية في ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية والأنترنيت بهدف تدعيم القوة التنافسية للمؤسسة ومساعدة المتدخلين للتكيف ومسايرة التغيرات.

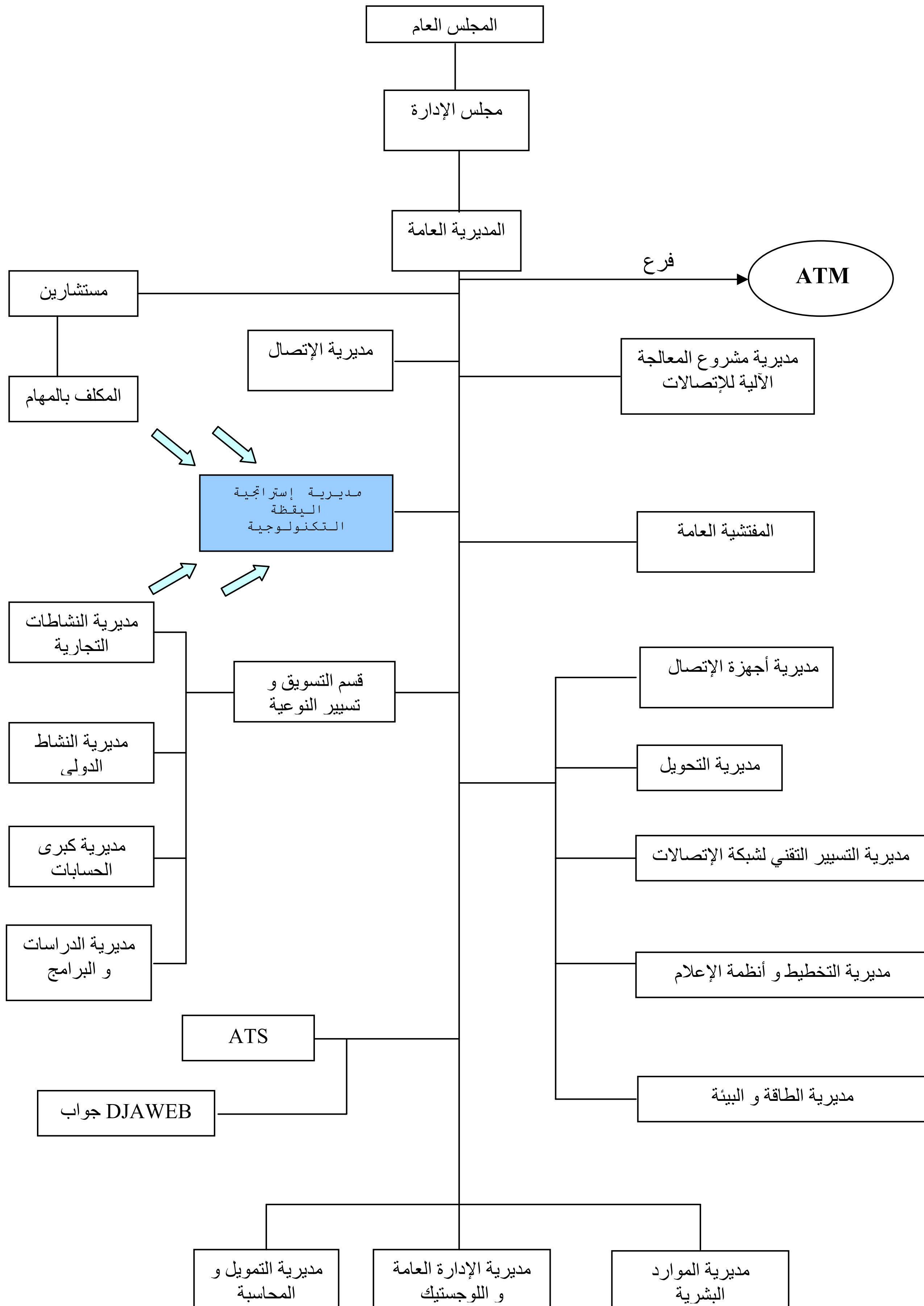
ويمكن أن نلخص بعض مهامها الرئيسية المتمثلة في:

كشف، معالجة، تحليل وتوزيع المعلومة ذات القيمة المضافة، وهذا من أجل تدعيم من تنافسية المؤسسة، وإعطاء الأفضلية لرؤية مستقبلية لمسيريها.

مهامها كالآتي:

- ✓ تجميع المعلومات والمعطيات العالمية المتعلقة بميدانها،تحليلها ووضعها على شكل نتائج سهلة الاستغلال.
- ✓ توزيع ونشر المعلومة بشكل متواصل وهادف (موجه) للمعلومة المجمعة والمعالجة، ووضعها في متناول مستعمليها المناسبين على شكل تقارير، مذكرات... .
- ✓ ضمان عملية توزيع على أوسع نطاق للمهارات Savoir faire المطوّرة في الجزائر وكذلك في الخارج.
- ✓ القيام بعملية تحسين عمال المؤسسة وإطاراتها لأهمية اليقظة التكنولوجية حتى ما يتعلق بداخل المؤسسة.

شكل رقم(41):الهيكل التنظيمي لمجمع **إتصالات الجزائر** سنة 2008.



نتائجها:

بواسطة المراقبة الدائمة (اليومية) والنظامية للأحداث العالمية في ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية، أعضاء خلية اليقظة التكنولوجية تبحث وتتقصى وتجمع جميع المعلومات التكنولوجية من أجل تحليل، معالجة وتوزيع هذه المعلومات على شكل نتائج.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية جمع وتحليل المعلومة تحمل على مواضيع مستهدفة بشكل جيد.

الفريق يقوم بيقظة حول المعلومات المطلوبة المتواجدة في أكثر من عامل.

الصحافة العالمية، اختيار مواقع الواب الوطنية والعالمية، المنشورات العلمية، قواعد البيانات، الدراسات الميدانية، المجلات المتخصصة، المؤتمرات والصالونات.

مطلب(2): التحليل والإستنتاجات الجزئية.

بعد القيام بفحص أجوبة المقابلة نصف موجهة، والقيام بعملية التحليل لها يتبين لنا ما يلي:

تقييم نظام اليقظة: تعتبر مؤسسة **اتصالات الجزائر** أن اليقظة الإستراتيجية عامل استراتيجي في المؤسسة تسمح لها بـ :

1. تحديد فرص جديدة للعمل (استغلال الفرص والتقليل من الأخطار).
2. تحسين من مكانتها في السوق.
3. التأثير في اتخاذ القرارات، وبالتالي نقول المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.
4. الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة (حسب السؤال 52).
5. ويتكون فريق خلية اليقظة لمؤسسة **اتصالات الجزائر** من مجموعة من الإطارات التي تنوعت مجالات اختصاصها الدراسي من المناجمنت إلى التسيير والمحاسبة، وكذلك في مجال اليقظة الإستراتيجية. فالخلية تكون تحت إشراف منشط الخلية وهو السيد "**[illegible] Akli**" مدير خلية اليقظة التكنولوجية **باتصالات الجزائر**، والذي يشارك في الملتقيات والأيام الدراسية منها الملتقى الدولي بجامعة

التكوين المتواصل أيام 14 و16 جوان 2008 بالجزائر العاصمة، والذي قدم محاضرة مما يدل على أن منشط اليقظة في هذه الخلية يمتلك معرفة وتكوين في هذا المجال. في حين أن أعضاء فريقه المتكونة من 03 أشخاص حسب المعلومات المتحصل عليها من بعض المصادر العاملة في المؤسسة.

كما أن فريق اليقظة في هذه المؤسسة يشمل مجموعة من الفاعلين الذين يعملون على جمع المعلومة من خبراء داخليين وموثقين إلى العمال العاديين، وبالتالي نقول أنه رغم صغر حجم خلية اليقظة إلا أنها تمتلك شبكة لابأس بها من الأعضاء الذي يعملون على تجميع المعلومة، وبالتالي فهي ليست نشاطا فرديا، وإنما عمل جماعي أين تقع عليها المسؤولية.

آليات اليقظة: تعتبر خلية اليقظة التي تتمثل في تسمية خلية اليقظة التكنولوجية لمؤسسة اتصالات الجزائر، خلية مركزية ترتبط بالهيكل التنظيمي.

ميزانية خلية اليقظة: يتبين من خلال الوسائل المستعملة في عملية تجميع المعلومات أن هنالك ميزانية مخصصة لخلية اليقظة، لأنّ الإعتماد على الإشتراكات في الصحف الوطنية والصحافة الدولية، المشاركة في الصالونات والملتقيات، إختيار بعض المواقع الهامة والعالمية، الإعتماد على المنشورات العلمية، كلها تتطلب ميزانية معتبرة، بالإضافة إلى الإعتماد على بعض البرمجيات في عملية التحليل والمعالجة، بما في ذلك طرق التوزيع التي تعتمدها، كما يؤكد لنا هذا الأمر الإجابة على السؤال رقم (37)، الذي لم يدرللا نقص مواد التمويل في معوقات تطبيق عملية اليقظة.

تأثير الإدارة: رغم أن الإجابة على السؤال رقم (49) كانت أن اليقظة الإستراتيجية تتدخل بصفة متوسطة في عملية التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما يؤكده السؤال (58)، عندما أدرجت اليقظة في المستوى الثالث في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الطويلة والقصيرة الأمد، مما يوحي أن هنالك تردد في الإعتماد على النتائج المتوصل إليها من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية، وأنه لا يتم الإعتماد

الكلي عليه، وهذا يعود أساسا إلى أنّ المؤسسة لا تمتلك معايير للقيام بعملية تقييم لنتائج ممارسات عملية اليقظة الإستراتيجية.

رغم هذا، فإن الإدارة تشارك في عملية اليقظة، وهذا بالتطرق إلى النقاط التالية: المشاركة في عملية تحديد المعلومات الواجب جمعها، وكذلك تعتبر من المصالح التي تستغل هذه المعلومات يوميا.

مصادر اليقظة : يتم الإعتماد على عدة أشخاص من داخل المؤسسة وخارجها، وهذا إمّا في عملية التجميع التي يتكفل بها كل من منشط اليقظة وفريقه، بالإضافة إلى بعض الخبراء الداخليين، كالموثقين، ويضاف إليهم العمال البسطاء. أما من المحيط الخارجي فنجد كل من الزبائن الذين يعتبرون مصدر أساسي في تجميع المعلومات.

تنظيم اليقظة: تعمل خلية اليقظة في مؤسسة **اتصالات الجزائر** على البحث على مجموعة من المعلومات التي تكون مستهدفة وعامة، وبالتالي فإن خلية اليقظة تعمل بصفة دائمة ومستمرة، في حين أن المؤسسة تركز في عملية جمع المعلومات على معلومات حول الزبائن، السلع، دراسة السوق، التمويل، الأسعار، والتي تندرج ضمن اليقظة التجارية، كما أنها لا تغفل عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين **(اليقظة التنافسية)**، في حين أن تسمية خلية اليقظة في هذه المؤسسة يطلق عليها خلية **اليقظة التكنولوجية** والتي حسب موقعها الرسمي في الهيكل التنظيمي غير مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة كما يوضحه الشكل (38).والتي تهتم حسب ما ورد في موقعها الالكتروني بالمعلومات المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة خصوصا في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية. وبالتالي عملت على توفير جهاز اليقظة التكنولوجية الذي يتكون من منشط لليقظة (المدير)، أعوان يقظة (ثلاث أشخاص حسب بعض المصادر الداخلية)، الموارد التقنية (أجهزة الإعلام، الانترنيت، الأنترانت)، الإعتماد على بعض البرامج في معالجة المعلومات (DATA MINING)، في حين نجد هنالك نقص فادح في استعمال الطرق المطبقة في معالجة المعلومات في ميدان

اليقظة الإستراتيجية، مثل الإعتماد على طريقة DELPHI و PUZEL أو القوى الخمس لـ PORTER، وهو ما يعاب على كثيرا على خلية اليقظة في المؤسسة.

4. مراحل سير اليقظة:

1. تحديد الاحتياجات: يتم تحديد الأهداف ومواضيع البحث بصفة دائمة سواء من طرف الادارة العامة أو من مختلف المصالح الأخرى، وهذا ما يؤدي بالخلية إلى إتباع سياسة استهداف المعلومات التي يجب جمعها. في الوقت نفسه بإمكان أعوان اليقظة جمع مختلف المعلومات الأخرى بما أن الخلية تعتمد على جمع المعلومات المستهدفة والعامة. كما يتم تحديد المعلومات المطلوبة بعد عقد اجتماعات مصغرة أو كبيرة، يتم فيها عرض المعلومات وتحديد المطلوب منها.

2. تجميع المعلومات: كما ذكرنا آنفا، تعتمد عملية البحث عن المعلومات على مصادر متعددة منها الرسمية: المنشورات العلمية، قواعد البيانات، المجلات المتخصصة، وعلى المصادر غير الرسمية كالمقابلة الشخصية، الصالونات والملتقيات، الشبكات الخارجية (زبائن، ممولين، متعاملين...)، الأنترنيت. هذا الأخير الذي يعتبر من بين أهم الوسائل في جمع المعلومات بالنسبة بمؤسسة **اتصالات الجزائر.**

3. معالجة المعلومات: يتم معالجة المعلومة في المؤسسة بثلاث إلى أربع طرق فقط، وهذا أمر غير مبرر بتاتا بحجم مؤسسة مثل هذه، وفي قطاع يهتم بكل ما هو تكنولوجي حديث، هذه الطرق هي دراسات السوق، المنافسين، تحليل المضمون، حماية المعطيات DATA MINING. هذه العملية التي يقوم بها نفس الأشخاص الذين يقومون بعملية جمع المعلومات ما عدا العمال البسطاء، فنجد كل من أعوان اليقظة والموثقين وكذلك خبراء من داخل المؤسسة (متخصصين).

4. توزيع المعلومة: يتم توزيع المعلومة على مختلف المصالح المعنية بالاستغلال المعلومة داخل المؤسسة أو خارجها عن طريق عدة طرق من أهمها الطريقة الورقية، مقابلات فرق صغيرة وفرق كبيرة، عن طريق الهاتف، البريد الالكتروني ومواقع إلكترونية. هنا نلاحظ أن استعمال وسيلة الهاتف خطر كبير على المؤسسة لأنها قابلة للتجسس، وطريقة غير آمنة في توزيع المعلومة، وبالتالي تصبح المعلومة غير موثوق بها لاستعمالها في اتخاذ القرار المناسب. أما الجانب السلبي أيضا هو افتقاد لقاعدة بيانات إلكترونية تسمح للمؤسسة لتوزيع ونشر المعلومات وتخزينها في آن واحد.

_ تتميز المعلومات المجمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بأنها: عامية ومستهدفة، هامة، إستراتيجية، عامل للتقليل من حالة الشك. لتبقى قوة خلية اليقظة في هذه المؤسسة هي العمل على جمع المعلومات التكنولوجية أكثر من أي ميدان آخر بالنظر إلى المحيط الذي تشتغل فيه، بالإضافة إلى عمل الإدارة إلى تقديم ميزانية مخصصة للخلية. في حين نجد أن نقاط ضعف جهاز اليقظة في هذه المؤسسة تتمثل في نقاط هي:

_ عدم تقديم الدعم اللازم من طرف الإدارة فيما يتعلق بعملية التّحسيس ،و هي اللبنة الأولى لوضع أرضية سليمة لتفعيل وتنشيط عملية اليقظة، تليها عملية التكوين لتأهيل الموارد البشرية الكفوءة.

_ عدم وجود عوامل تقييم لنظام اليقظة، وبالتالي عدم القدرة على الاستغلال الأمثل لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، ومنه هنالك دائما عملية تردد في استعمال هذه المعلومات كوسيلة في عملية التسيير واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ليبقى عامل عدم تمكن الإدارة من الاستغلال الأمثل لمعلومات اليقظة الإستراتيجية يطرح تساؤلات عدة... ؟.

النتائج العامة:

1. اعتبار اليقظة الإستراتيجية عامل إستراتيجي.
2. تطبيق اليقظة الإستراتيجية يتم بصفة جماعية.
3. تعتمد مؤسسة **اتصالات الجزائر** على اليقظة الإستراتيجية المركزية لتمثل خلية اليقظة التكنولوجية.
4. توفير ميزانية خاصة لخلية اليقظة.
5. لا يتم الإعتماد على نتائج اليقظة الإستراتيجية في عملية تسيير المؤسسة.
6. تحديد إستراتيجية المؤسسة لا يتم وفقا لميكانيزمات اليقظة الإستراتيجية.
7. اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة **اتصالات الجزائر** هدفها الأساسي هو تدعيم المكانة التنافسية في السوق من خلال مسايرة التكنولوجيا الحديثة.
8. عدم تقديم الدعم اللازم لعملية اليقظة الإستراتيجية من طرف الإدارة، وهذا ما يتجلى في النقاط التالية:
   1. نقص عملية التوعية والتحسيس.
   2. عدم القيام بتدعيم خلية اليقظة بالمورد البشري المؤهل.
   3. عدم القيام بعمليات تكوين في ميدان اليقظة الإستراتيجية (مناهج، طرق ووسائل الجمع والتحليل)..
9. يكون عمل خلية اليقظة بصفة دائمة ومستمرة، و تكون هادفة إن اقتضت الضرورة إلى ذلك.
10. الإعتماد على معلومات اليقظة التجارية، التنافسية والتكنولوجية وإغفالها اليقظة البيئية، بالإضافة إلى عنصر اليقظة التشريعية الذي يهمها بشكل مباشر.
11. النقص الفادح في التحكم، وتطبيق طرق معالجة المعلومة الإستراتيجية.

12. إعتماد المؤسسة على المصادر الرسمية وغير الرسمية في جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية، مما يسمح لها بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الممكنة.
13. إغفال بعض الطرق الحديثة في عملية توزيع معلومات اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر من الأساسيات، كإنشاء قاعدة بيانات الكترونية خاصة بمؤسسة سايفتال، مما يجعل المؤسسة منغلقة على نفسها نوعا ما، ولا تسمح باحتواء المعلومة المناسبة والمطلوبة. في حين يبقى القول أن توزيع المعلومة مقبول بشكل عام ويسمح بعملية مشاركة المعلومة والاتصال، بدون إغفال عنصر هام أيضا هو عامل الأنترنيت التي تبقى وسيلة سريعة وفعالة في توزيع المعلومة داخل المؤسسة والمصالح التي يهمها الأمر.
14. لحد الآن، تبقى اليقظة الإلكترونية أهم نظام يلبي إلى حد ما حاجات المؤسسة، وهذا حسب ما يتطلبه ميدان عمل المؤسسة.
15. عدم الإهتمام بالمحيط الداخلي للمؤسسة، حتى أن بعض العمال لا يعلمون بوجود مصلحة لليقظة التكنولوجية داخل المؤسسة، وهذا لتغييب المعلومة عنهم.
16. خلية اليقظة تعاني من المشاكل التالية:
    1. صعوبات في تجميع المعلومة.
    2. نقص المؤهلات البشرية.
    3. نقص الدعم من طرف الإدارة.
    4. نقص عمليات التحسيس والتكوين.

التزامات الجهة المعنية (المؤسسة):

A. القيام بعمليات تحسيس لعمال المؤسسة من أبسط عامل وبدءا من مصلحة الاستقبال والنظافة، إلى أعلى إطار (المدير العام) بأهمية اليقظة الإستراتيجية.

B. تكوين مؤهلات بشرية في ميدان اليقظة والذكاء الاقتصادي.

C. تحليل دقيق لتحديد الأولويات في عملية جمع المعلومات، وعدم اقتصارها في معلومات حول التكنولوجيا أو المعلومات التنافسية، وإنما يتعدى الإهتمام إلى تبني يقظات أخرى كالتشريعية والتجارية بما في ذلك البيئية.

D. قيام المديرية العامة بمساندة خلية اليقظة ووضعها تحت إشرافها المباشر، وبالتالي التدخل في سياق عملها بدءا بتحديد الأهداف والأولويات والمساهمة في المعالجة والتحليل، وصولا إلى الاستغلال الأمثل لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي إدماج اليقظة إلى أقسام، يشرف عليهم منشط اليقظة على أن تكون المسؤولية جماعية، وهذه الوحدات تحتوي على متيقظين ومحللين مختصين في خلية يقظة تكنولوجية، تنافسية، تجارية، بيئية وتشريعية.

E. تخصيص ميزانية محترمة لخلية اليقظة تسمح لها خصوصا بالمشاركة في الملتقيات والأيام الدراسية، ورسكلة عمالها.

F. خلق شبكة من المتيقظين خارج المؤسسة عامل هام في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع، وخصوصا الإعتماد على الوكالات التجارية الجهوية في جمع المعلومات، مما يخلق شبكة موسعة وشاملة لكل التراب الوطني.

G. التحكم والسيطرة في أنظمة المعالجة التي تبقى محدودة في هذه المؤسسة الضخمة، والتي لا تستخدم على أقل تقدير استخدام عمليات رائدة في ميدان تحليل المعلومة منها تقنية Swot، وتحليل القوى الخمس لـ "بورتير" (Porter).

المبحث (3): الإستنتاجات العامة في إطار الدراسة .

سنحاول فيما يلي تقديم أهم النتائج التي خلصنا إليها في الفصول الأربع الأولى، والتي كانت عبارة عن دراسة نظرية التي من خلالها استنبطنا النقاط التالية:

المطلب (1): الإستنتاجات العامة.

الهدف من هذه الدراسة التي أنجزت بالقرب من مؤسستي "سونلغاز" و"اتصالات الجزائر" اكتشاف التطبيقات الميدانية لنظام اليقظة الإستراتيجية والأهمية والدور الذي يؤديه هذا النظام الجديد فيهما.

وسوف نقوم بعرض النتائج العامة المستخلصة بعد عملية التحليل التي قمنا بها لأجوبة المقابلتين نصف موجهتين، وهذا من خلال التركيز على النقاط التالية:

- أهمية اليقظة الإستراتيجية في خضم المؤسسة.
- مشاركة الإدارة والأشخاص في هذا النظام.
- تحديد الأهداف ومواضيع اليقظة.
- سيرورة اليقظة داخل المؤسسة (تجميع، معالجة، توزيع).
- تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية.

1. المعلومة هي أساس أي مسعى تنموي في أي بلد كان.
2. اعتبار المعلومة السلاح الاستراتيجي الثاني للمؤسسة بعد عملية التنظيم Organisation.

3. اقترن ظهور المعلومة الإستراتيجية بالتطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال، خصوصا الأنترنيت.
4. المعلومة الإستراتيجية تتطلب جهدا وسياقا خاصا للوصول إليها هي الجمع ،المعالجة والتخزين، وأي خلل في هذه السيرورة يؤدي إلى الحصول على معلومة أقل ما يقال عنها أنها غير مفيدة لاتخاذ قرار استراتيجي.
5. إن التحكم الجيد في المعلومة يتطلب عناصر بشرية مؤهلة، وسائل تقنية للمعالجة والمساعدة على اتخاذ القرار وحماية المعلومة، ميزانية خاصة بها.
6. ثقافة الانفتاح والاشتراك وتوزيع المعلومة في أي مؤسسة هي سمة من سمات تقدم المؤسسة العصرية.
7. المعلومة من العناصر الهامة في تحديد إستراتيجية المؤسسة.
8. ضعف القاعدة المعلوماتية في الجزائر، وصعوبة الحصول على المعلومات.
9. إن زيادة درجة تعقد البيئة وارتفاع حدة المنافسة والأزمات التي تتخلل في الأفق، يفرض على المؤسسة امتلاك نظام للترصّد يضمن لها الاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الداخلية وتوقع الأحداث في البيئة الخارجية.
10. كلما زاد الاضطراب في البيئة الخارجية للمؤسسة، زادت معها الحاجة إلى نظام إنذار(شبيه برادار السفينة) يتمثل في نظام اليقظة الإستراتيجية.
11. كلما زادت المنافسة حدة وشراسة، زادت حاجة المؤسسة إلى نظام اليقظة الإستراتيجية.
12. **[illegible] اليقظة [illegible]:**تعتبر خلية اليقظة الإستراتيجية كرادار السفينة من أهم أهدافها:

1. مراقبة المنافسة.

2. مراقبة المحيط التكنولوجي.

3. مراقبة الزبائن والممولين.

13. إنشاء نظام يقظة إستراتيجية مركزية يتطلب ميزانية خاصة معتبرة لضمان السير الحسن والفعّال لهذا النظام.

14. يقظة غير منظمة ومتحكم فيها تؤدي حتما إلى نشر معلومات لا تسمح باتخاذ القرارات المناسبة والهادفة.

15. على المؤسسات السعي إلى الترصّد والإهتمام بالمعلومات غير الرسمية، باعتبارها أقرب من المنافسين والموردين والأسواق، بالإضافة إلى أنها تساعد في عملية اتخاذ القرارات وهو المطلوب.

16. خلايا يقظة في المؤسسات الجزائرية غير تابعة مباشرة للمديرية العامة، وهذا ما يجعلها بعيدة من التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

17. هناك تبني لنظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، ولكن تبقى عملية التحسيس والتكوين مازالت في خطواتها الأولى.

18. المؤسسات الكبرى [illegible] لا تمتلك مشاكل مالية، وبالتالي إمكانيات التدعيم لخلايا اليقظة لا يطرح مشكلا.

19. نقص العامل البشري المؤهل في الجزائر، هي من أحد النقاط السوداء وعائق أمام إمكانية التطبيق الفعّال لنظام اليقظة والذكاء الاقتصادي في الجزائر.

20. صعوبة تجميع المعلومات في الجزائر لغياب بنوك أو قواعد معطيات، ومراكز خاصة لتوزيع وتخزين المعلومات.

21. الإعتماد على خلية يقظة مركزية أمر ضروري وعامل استراتيجي للمؤسسة.

22. هنالك نقص في عملية تنظيم خلايا اليقظة، تحديد الأولويات الأهداف، إلى الطرق والأشخاص المكلفين بتحليل المعلومة وصولا إلى طرق التوزيع التي يجب أن تكون أكثر رسمية مما يعطي لها المصداقية.

23. اعتماد المؤسسات الجزائرية على تجميع المعلومات العامة والمستهدفة عامل مهم في بقاء خلية اليقظة في نشاط دائم وهو أمر مهم في عملها.

24. الإعتماد على العمل الجماعي في خلايا اليقظة تحت إشراف منشط لليقظة.

25. تحديد الأهداف يتم عادة من طرف مختلف المصالح التي تعاني حاجة ونقصا في مجالها.

26. المؤسسات الجزائرية تعتمد على المصادر الرسمية وغير الرسمية في تجميع المعلومات، والأنترنيت أصبح أداة مهمة لا غنى عنها في عملية تجميع وتحليل المعلومات.

27. عدم الاعتماد على قواعد وبيانات الكترونية في عملية توزيع المعلومات دليل على التخوّف الذي تعيشه كل مؤسسة.

28. الاعتماد على الزبائن والممولين من بين أهم المصادر غير الرسمية في عملية جمع المعلومات.

29. نقص المعرفة وعدم التحكم في استعمال برامج التجميع والتحليل على مستوى الانترنيت، مما يؤدي إلى ضعف عملية اليقظة على مستوى المؤسسات.

30. يقظة غير متحكم فيها (مثل مؤسسة اتصالات الجزائر)، تؤدي إلى معلومات غير مناسبة.

31. الاهتمام بالمحيط الداخلي عامل أساسيا في عملية نجاح اليقظة الإستراتيجية (تحديد نقاط القوة والضعف).

32. عدم وجود عوامل لتقييم نظام اليقظة في المؤسس يؤدي إلى نقص الثقة في معلومات اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي عدم الاعتماد عليها كثيرا في عملية التسيير واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب (2): الإقتراحات والتوصيات.

التوصيات العامة:

1. تكوين الإطارات اللتي تتكفل بمشروع اليقظة في المؤسسة؟
2. اعتماد اليقظة الإستراتيجية يكون أولا حسب إمكانيات المؤسسة.
3. ربط وظيفة اليقظة بالإدارة العليا على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
4. وضع أشخاص وإطارات متخصصة حسب كل نوع من الأنواع المطبقة من اليقظة:

*اختصاصيين في البحث وإدارة المعلومات.

*خبراء واختصاصيين في ميادين تحليل مواضيع لمعالجة المعلومة.

5. دور اليقظة التكنولوجية في الرفع من القدرة التنافسية.
6. الإهتمام بالأنترنيت والمكانة التي تحتلها في عملية اليقظة.
7. تطوير سوق وطنية (قاعدة بيانات الكترونية) من طرف الدولة عن طريق بعض المنظمات، كغرفة التجارة، CIRISA، مشروع **سيبر بارك** لسيدي عبد الله، LOGE(*)، مع وضع قواعد وقوانين تنظيمية لتداول المعلومة بين مختلف الشرائح التي يهمها الأمر: الدولة، الفاعلين الاقتصاديين (المؤسسات)، الفاعلين الاجتماعيين... (أنظر الملحق رقم() ص).

(*)- LOGE: Laboratoire de gestion et d'organisation d'entreprise.

8. تطوير البرمجيات في المؤسسات الاقتصادية، خصوصا المتعلقة بجمع المعلومات مثل الاعتماد على محركات بحث سريعة وبرمجيات مثل: TNS media, Iscope, Pertimm, Sineques, intelligence.

9. تكوين المؤهلات البشرية في مجال اليقظة والذكاء الاقتصادي.

10. نشر مفهوم ثقافة تقاسم وتبادل المعلومات داخل المؤسسات، ومحاولة خلق شبكات للمعلومات بالتعاون مع مختلف شركائها الاقتصاديين.

11. محاولة خلق على مستوى كل مؤسسة خلية يقظة كمرجعية أولية حسب الإمكانيات وتطلعات المؤسسة.

12. تطوير وتشجيع علاقات التعاون بين المؤسسات الأكاديمية (الجامعات، المدارس العليا) والمؤسسات الاقتصادية.

13. تحديد دورات تكوينية من طرف المؤسسات لصالح عمالها بصفة عامة وإطاراتها بصفة خاصة، منهم رجال اليقظة ومسايرة التطورات العلمية خصوصا من ناحية البرمجيات.

14. وضعية سياسة امتياز بما يتعلق التكوين في مجال تسيير المعلومة من طرف الدولة والمؤسسات.

15. تجنيد وتعبئة الموارد البشرية من حيث: تكوين جيد فيما يتعلق بمفهوم المعلومة الإستراتيجية بوضع نظام مراقبة داخلي ونظام يقظة خارجي، هذا في بداية الأمر، الشيء الذي يسمح بمشاركة مختلف الفاعلين في الشركة.

16. استحداث أو إعادة النظر في السياسات العلمية والتكنولوجيا إذا وجدت، حتى تؤخذ العلاقة بين الاقتصاد والبحث العلمي التطبيقي بكل جدية عن طريق ربط المؤسسات الاقتصادية بمؤسسات البحث العلمي.

17. مشاركة الإدارة (المديرية العامة) في عمل اليقظة (تحديد الأهداف، المعالجة، الاستغلال) عامل أساسي لنجاح اليقظة.

18. تحديد ميزانية خاصة بخلية اليقظة الإستراتيجية، وهي نقطة مهمة جدا لتطوير هذا النظام في أي مؤسسة.تخصيص ، تسمح لها بالتحسيس، الرسكلة والتكوين، والمشاركة في الصالونات واقتناء البرامج والاشتراكات، وهذا يسمح بالحصول على:

* مؤهلات بشرية.

* الوسائل التقنية.

* مصادر المعلومات (البرامج، الاشتراكات...).

19. من أجل إعطاء دافعية للشخص في المؤسسة أو خارجها لتقديم المعلومة، نقطة أساسية يجب توفيرها هي القيام بعمليات تحسيس، سواء خلال الاجتماعات، الأيام الدراسية، نشرات خاصة، ندوات داخلية. بالإضافة إلى عملية التحسيس التي تمس أعلى إطار(المدير العام) إلى أدنى عامل بسيط، والتي تتعلق بتقنيات البحث، المعالجة وتوزيع المعلومة.

20. تحديد الأهداف والأولويات من بين أساسيات عمل خلية اليقظة عن طريق عقد اجتماعات دورية مع الإدارة العامة، ومختلف المصالح من أجل إجراء تقييم ومراجعة دورية للأهداف والأولويات، لأن هناك محددات مثل الوقت، المصادر، الكلفة.

الاهتمام بجمع وتحليل المعلومات الداخلية، وليس فقط الاهتمام بالمعلومات الخارجية عامة ودراسات السوق ، بمعرفة نقاط القوة والضعف، وبالتالي معرفة الذات الذي يسمح لنا بمعرفة الغير .

وهذا بالاهتمام بمراكز البحث والتطوير، إنشاء مكتبة ومركز للتوثيق، وبالأخص استعمال الأنترانيت Intranet في عملية تجميع، توزيع وتخزين المعلومة، لأنها تسمح بإيصال مستهدف واسع وآمن للمعلومة.

21. إنشاء شبكة منظمة لليقظة يكون مركز خلية اليقظة تحت إشراف منشط لها، وتكون مقسمة إلى وحدات مختصة تعتمد خصوصا في الجانب التحليلي على خبراء مختصين (انظرالشكل رقم(42)ص 251 والشكل رقم(43) ص252).

22. الاعتماد في عملية التجميع والتحليل على الطرق المنهجية والحديثة، والمعروفة في ميدان اليقظة والذكاء الاقتصادي وليس فقط على دراسات السوق، مثلا إنشاء قواعد بيانات الكترونية خاصة بالمؤسسة أمر في غاية الأهمية لإعطاء المؤسسة بعدا عولميا وتنافسيا.

كما للدراسة عدة أبعاد تطبيقية وبحثية، فمن الناحية التطبيقية توصي الدراسة مسؤولي المنظمات بضرورة:

1- الانفتاح على البيئة الخارجية والإنصات إلى المعلومات الإستراتيجية، التي تتولد من المعلومات الضعيفة أو الجزئية وتتأقلم مع متغيراتها.

2- احتضان مفهوم اليقظة الإستراتيجية كعامل لربط المؤسسة بالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية.

3-العمل على تسيير المعلومات الإستراتيجية كعامل من عوامل نجاح المؤسسات بنفس درجة أهمية الموارد المالية والبشرية و أكثر.

4 -تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات ذات الجودة بعد تجميعها ومعالجتها و تحليلها.

5- توفير وإعداد خطة عمل لإرساء مفاهيم اليقظة الإستراتيجية كالموارد اللازمة لإدارة المعلومات.

6-نشر ثقافة الاستماع إلى البيئة .

أما من الناحية البحثية:

7-لبنة أساسية ومساهمة في شد أنظار الباحثين على المستوى المحلي لإعطاء اليقظة الإستراتيجية قدرها من الإهتمام لنظام جديد، أثبت فاعليته في الدول المتقدمة.

8 - دعوة للباحثين والمسؤولين لتطوير أنظمة المعلومات في بلادنا.

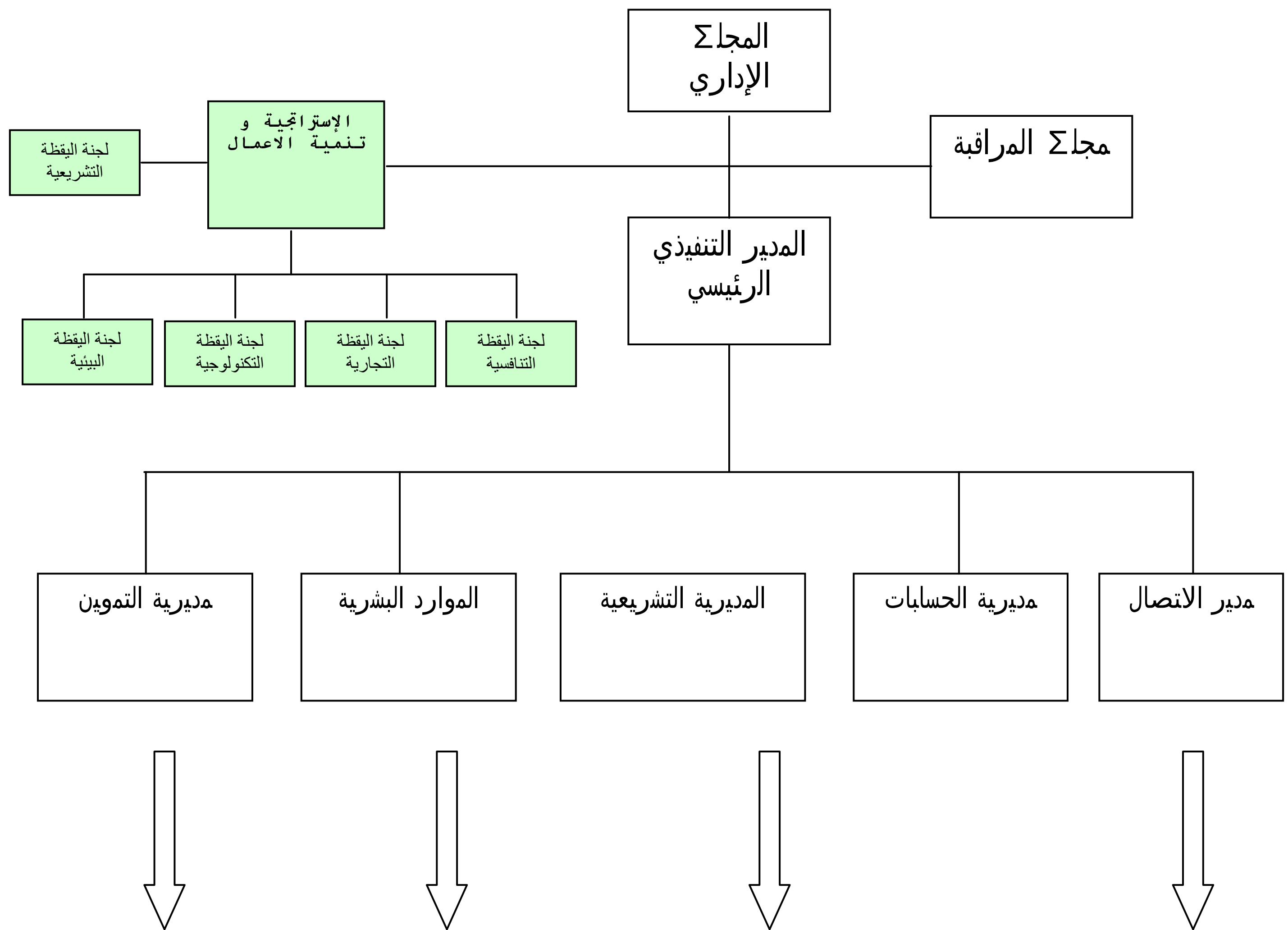
9 -عدم اطلاع إطارات المؤسسة على مصطلح اليقظة.

10 - لا مبالاة المسيرين عن ما يجري في الساحة الدولية من تغيرات عميقة في المجال الاقتصادي، لكون المؤسسة الجزائرية تعمل في بيئة أقل شراسة من البيئة التنافسية الدولية.

11- إعتماد المؤسسات الجزائرية على رجال الصحافة و الإعلام كحلٍ سريع في إيجاد متيقظين أكفّاء و ذو خبرة في مجال البحث و تحليل المعلومات.

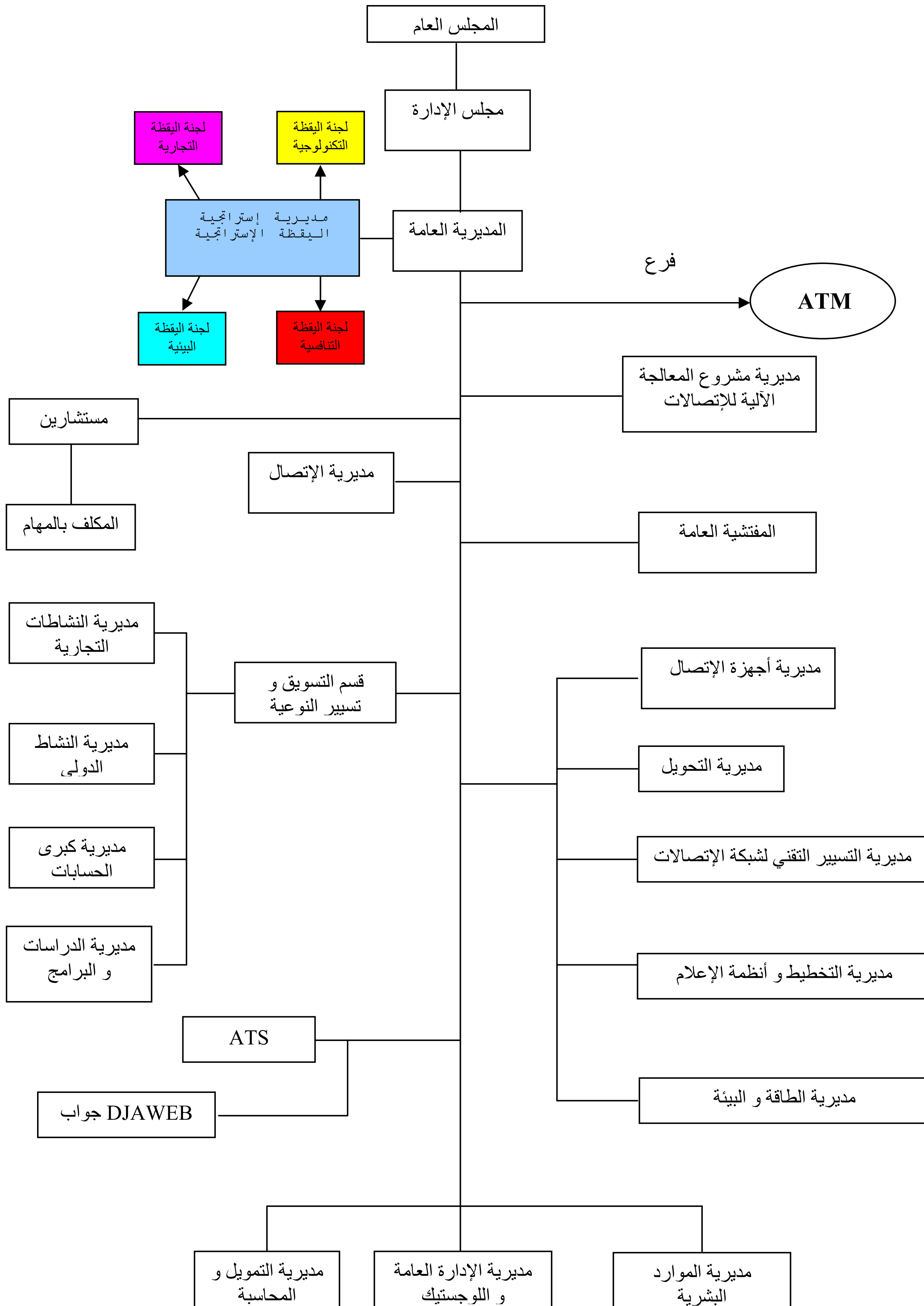
12-تكوين صحافة متخصصة في ميدان المعلومة الإقتصادية ،و هذا بمعهد علوم الإعلام و الإتصال، أو حتّى إدراجها مقاييس اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي في المقررات الدراسية.

الشكل رقم(42): الهيكل التنظيمي العام المقترح:المستقبلية التنظيمية والتعاونية.



Industrie	Construction	خدمات	صناعة المواد الغذائية
• MIG • Sidérurgie • Aluminium • Ciments • Chimie et pétrochimie	• Ce Vital ingéni ring • Cevital construction • Cevital réalisation • Cevital MTP	• Hyundai • SAMHA • NUMIDIE • NOLIS • IMMOBIS • ACTS • Energie	• سايفتال فود • سايفتا قرو

شكل رقم(43):الهيكل التنظيم المقترح لمجمع إتصالات الجزائر سنة 2010.



:hulyJl hvTÚQJl

في هذه الدراسة أردنا أن نحدد وبشكل مبسط تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، بالأخذ بحالتين sلايكtاt jNitTلÛI الجRθر، اللتان تملكان تجربة في هذا الميدان وحاولتا إدراكا هذا المفهوم في أساسيات الشركة من خلال إنشاء خلايا يقظة على مستوى هيكلتها.

فالدراسة سمحت لنا بفهم أولا مفهوم اليقظة الإستراتيجية في إطاره النظري كما ورد على ألسنة الباحثين في هذا الميدان، أمثال Lesca Û وأكبر المدارس العالمية، ومحاولة مقارنتها بما يحدث من عملية تطبيق لهذا النظام في المؤسسة الجزائرية، فأوضحت الدراسة أن هنالك وعي محسوس ونقلة نوعية في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية نظريا، وبالخصوص في المجمعات الكبرى Isلايكtاtا ÛتلÛI الجRθرÛ sjNناطراÛ ÛjNiالعRÛ jNRIرلY الماليh وغيرها من المؤسسات الكبرى.

ومن خلال الدراسة التطبيقية ، يبين أن هناك نقص في عملية تطبيق هذا النظام داخل المؤسسات الجزائرية، ويعود بالخصوص إلى نقطة أساسية وهو نقص الكفاءات البشرية، وعدم توفر المعلومات في المحيط الخارجي. وهنا نستثني الجانب الدولي أو العالمي، وبالتالي ايقاف عملية التوجه نحو كل ما هو مثير وجديد يستحق الاهتمام بصورة سلبية بالأشياء من حيث ضخامتها أو نوعيتها، ووسائلها على حساب الأمور الصغيرة كالتنظيم، التنسيق، التكوين، التحسيس، وبالتالي الفعالية في الأداء.

وبصفة عامة، هذه الدراسة لديها هدف تحديد تطبيقات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي سمحت لنا بوضع اليد على نقاط أساسية هي:

1. الأهمية والفائدة المدركة لليقظة الإستراتيجية من طرف المديرية العامة، هي عوامل لنجاح نظام المؤسسة في أي مؤسسة.

2. المكانة المميزة للعامل البشري في سياق اليقظة، وهذا بدءا من عملية تحديد الأهداف إلى عملية التجميع، المعالجة وتوزيع المعلومة.

3. عملية اليقظة هي سياق وسيرورة، وبالتالي فهي عبارة عن سلسلة وأي ضعف في حلقة من حلقاتها يفقدها وظيفتها الأساسية، وهي إعطاء المعلومة المناسبة لاتخاذ القرار المناسب، وبالتالي منح معلومة إستراتيجية تقود إلى عملية تسيير استراتيجي.

4. الاعتماد على البرامج الحديثة، عامل أساسي في نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية، خصوصا في عملية التحليل والمعالجة. فكل يوم هناك برامج مستحدثة تؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتحليل الدقيق للمعلومة، وهما عاملان أساسيان في نجاح العملية (السرعة والدقة).

5. تجلي ثقافة الانفتاح والوعي بمدى أهمية المعلومة كمورد استراتيجي في ثقافة المؤسسة الجزائرية، عامل أساسي لإنجاح هذا النظام الجديد (اليقظة الإستراتيجية) لخطوة أولية، ثم الانتقال إلى مجال الذكاء الاقتصادي، والذي يتطلب إمكانيات أكبر سواء من الناحية المادية أو البشرية.

6. عملية التحسيس والتكوين أهم نقطة يمكن الانطلاق منها لإرساء هذا النظام في مفهوم المؤسسة الجزائرية، وهذا بالاستعانة بالتجارب والخبرة الأجنبية (مختلف المدارس وليس فقط المدرسة الفرنسية).

حدود الدراسة:

إذا كان لهذه الدراسة محاسنها ونتائجها فهي حتما تحتوي على نقائص وحدود يمكن حصرها في:

1. اختيار عينة الدراسة (مفردتا البحث):

_ فنحن لا نمتلك معلومات دقيقة وكافية (إحصائية) حول عدد المؤسسات التي تعتمد على اليقظة الإستراتيجية في مؤسستها، وهذا ما خلق لنا صعوبات على مستوى اختيار المؤسسات. أمّا اختيار هاتين المؤسسين، فكان بسبب امتلاكهما لخلايا يقظة إستراتيجية أولا، وثانيا لإمكانية قبولنا لإجراء الدراسة فيها.

_ أن المؤسستان تشتغلان في ميدانين معينين، ولا يغطيان مختلف الميادين الأخرى.

_ اعتماد دراستنا على الجانب الوصفي دون تقديم أرقام وإحصائيات تدعم وتعطي قوة لتحاليلنا الميدانية.

_ تبقى نتائج الدراسة محصورة في الحالتين المختارتين فقط، ليبقى مشروع بحثنا في المستقبل على عدة نقاط هي:

كيف يمكن مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قبول وتبني نظام اليقظة الإستراتيجية؟

استعمال الأنترنيت في عملية اليقظة الإستراتيجية؟

خـاتمـــة:

يعتبر إستخدام المعلومات من أهم مجالات الثورة العلمية الحديثة، حيث يعتمد المجتمع في تطوره على الإستغلال الأمثل للكم الهائل للمعلومات، والإنتاج المكثف للمعرفة، حتى أصبحت المعلومة المورد الأول الذي يسعى الفرد، المؤسسة والدولة لاكتسابه قبل الآخرين، فلم تعد مجرد وسيلة لدعم القرارات الإدارية، بل أصبحت موردا إستراتيجيا وذو قيمة إضافية، لها تكلفة ووقت يحكمها.

فأصبحت المعلومة الوسيلة الأنجح في قدرتها على تحقيق التمييز التنافسي، ورفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسات، وتحسين الأداء والحكامة في المؤسسة، والمورد الأساس في أي مسعى تنموي. ولعل أهم ما توصل إليه الباحثون في مجال المعلومة والمناجمنت، هو إيجاد نظام يعكف على الإستغلال الأمثل للمعلومة، ألا وهو أنظمة اليقظة الإستراتيجية، التي تعتبر جزء هاما من نظام أشمل وهو الذكاء الإقتصادي، لتبقى اليقظة الأساس الذي يبنى عليه هذا الأخير.

و تعد عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية الركيزة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة خياراتها الإستراتيجية، إذ تعمل على معرفة قدراتها الداخلية من خلال معرفة الإمكانيات المتاحة من نقاط ضعف وقوة داخلية، من أجل استغلال العوامل الخارجية من فرص متاحة والقدرة على تجنب التهديدات والمخاطر، وبالتالي تفادي الأزمات وتوقعها قبل حدوثها، وبالتالي إمكانية الحفاظ على الريادة والرفع من قدرتها التنافسية.

فمن بين نقاط قوة المؤسسة الاقتصادية الحديثة هو مدى قدرتها على رصد، تحليل وتسيير هذا الكم الهائل من المعلومات الموجودة داخل وخارج بيئتها، وقدرتها على مسايرة التطورات والتحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي للمؤسسة، وعليها تفرض اليقظة نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى.

إذن اليقظة الإستراتيجية هو نظام شبيه برادار السفينة، يعمل على اكتشاف الأخطار قبل حدوثها، إذ يعتبر سياق معلوماتي استباقي وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا، وهي عمل مستمر ومتكامل لجمع المعلومات المستهدفة.

- الاةƒ Ĝاللغة الفرنسية

1. ANELKA (T) et OL, **Economie d'entreprise, (**paris : édition Bréal ,1999)
2. Arrow (KJ), **Théorie de l'information et des organisation, (**Paris : Dunod , 2000)
3. Bernard (E) et Boufferas (F),**informatique pour la comptabilité de gestion,**(Paris : édition ESKA, 1995),
4. Borney Jay B.,Hesterly Williams, **strategic management and competitive advantages: , concept and cases, (**Upper saddle River, new Jersey :Pearson Education, Inc 2006.)
5. Boumar ph, **stratégie et surveillance des environnements concurrentiels,** (Paris : édition Massa 1991).
6. Bressy (G) et Konkryt (C**), Economie, (**paris : Edition, Dalloz, 1995),
7. Brilman J**, L'entreprise réinventé**,) 4eme tirage, Paris: édition organisation ,1996).
8. CHARRON (J.L) et SEPARIS**, Organisation et gestion de l'entreprise manuelle et application, (**paris : DUNOD, 1998),
9. Courbon (J.C**) ,système d'information structuration modélisation et communication interne** , (paris :édition 1993
10. Cyril dary,**la veille strategique :une question de survie pour l'entreprise,** minikonf « VEILLE STRATEGIQUE »,(E sina-18 Octobre 2005).
11. - DAVID(G.B) et OL ,**System d'information pour le management**,volume1,(Paris :édition - G vermette Inc.et Economica, 1985),
12. – De bants (J**), services aux entreprises : information , produits et richesses,** (paris :économie, 1995,)
13. - Dekelete(J-M)et Rogiers(X),**méthodologie de recueil d'information** , 3eme édition ,(Paris,DEBOECK Université) .

14.-DERBELET, M, **Economie d'entreprise, (**paris : édition FOUCHER, 1999).

15.Gille (f), **structure organisation et efficacité de l'entreprise,** **(**Paris, DUNOD Lyon, 1991)

16.Hamadouche A, **Méthode et outils d'analyse stratégique**, (Edition Chihab, Alger, 1997).

17.- Indovic Denoyelle**, intelligence économique : enjeux et retour d'expérience pilote dans sert PME bourgogne**.(artist bourgogne,duon, 1997).

18.Jacques Marin, **des technologies, des marches et des hommes : pratique et perspectives du management des ressources technologiques** (Paris : édition organisation,1992),

19.Janissek-Maniz et Lesca , **veille stratégique : application d'Internet et sites web pour provoquer des informations a caractère anticipatif**, (article publié CERAC Grenoble ,2003

20.Jakobiak, François, **L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'Internet et des NTIC**.(Paris, édition organisation.2001).

21.Kalila michel, **structure d'entreprise réalité déterminant performance** **(**édition éconimica , paris ,1995)

22.Karlof,B**, la stratégie des affaires** (Alger : édition OPU) .

23.- Lainee .F, **La veille technologique: de l'amateurisme au professionnalisme**, (Paris : édition Egrolles , 1991).

24.- Lalem (L), **l'information et l'entreprise de production de biens et de services,** document de l'institut des sciences économiques et de gestion.Alger.2000.

25.Laurent, Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique,** (Paris: AFNOR ,2001)

26.- Lesca (m) et Lesca (L), **gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise** (paris:Litec, 1995,)

27. Lesca Humbert, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : guide pour la pratique de l'information Scientifique et technologique**, (Paris : ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997).

28. Lesca. H, Blanco, S.Caron, M-L. **Sélection et exploitation des signaux faibles de la veille stratégique : deux cas d'utilisation de guide des utilisateurs**.(montereal ,AIMS,1997).

29. Lesca H et Caron ML, La **veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise**.(Revue Française de gestion, n 105 ,1995).

30. Lesca H et Lesca E, **Gestion de l'information :qualité de l'information performance de l'entreprise .LITEC Les essentiels de la gestion** ,1997

31. Lesca.H et Leszcyndka.D**. veille stratégique ; utilité des informations de terrain pour la PME-PMI a la recherche de nouveaux débouches produits /marchés, étude d'un cas**,(CERAC ;Grinoble- IAE ; Nice , CERACUMR 5820CNRS ,2004).

32. Marciniak(R)et Rowe(F) ,**Système d'information :dynamique et organisation**, (Paris :Economica ,1997

33. Marcheznay M & Faurcade C, gestion **de la PME PMI**, (édition, Natha, 1997)

34. Martin, Bruno et Yves Michel**, l'intelligence économique ;les yeux et les oreilles de l'entreprise,**(Paris :édition d'organisation, 1995),

35. Martinet et Ribault JM, **le management des technologies,** (PARIE : Edition, organisation, 1991,)

36. Maurice, Angers, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines,** Alger; Casbah, 1997).

37. Merikelam E, **Intelligence Economique une pratique à risque pour maîtrise de l'information et prospective stratégique**, (édition publisud, 1999)
38. Mohamed Ourdine, **la veille : un levier de compétitivité et de cohésion**
39. Pateyron Emmanuel, **La veille stratégique ,** (PARIS :édition,economia, 1998) **.**
40. Pateyron Emmanuel, **le management stratégique de l'information**, (Édition, economica, 1994).
41. -Patyrom Emmanuel ; **management stratégique de l'information application à l'entreprise**, (paris:Economica; 1994)
42. Reix, **Système d'information et management des organisations,** **(**paris : Vuibert, 1995),
43. REUZAN (M**),** **Economie d'entreprise organisation gestion et stratégie d'entreprise** (paris : édition, ESKA, 1993), p.71.
44. Romagni (p) et wild : **L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise, ou l'information comme outil de gestion,** (PARIS, Presse de management, 1998),
45. Rouah Daniel**, La veille technologique et l'intelligence économique, collection : Que sais je** ? (Paris : 1996).
46. THIETART R, **la stratégie d'entreprise,** 10eme édition. (Paris : MC Graw, 1991)

المقالات و الملتقيات ؟ Conférence colloques et articles :

1- د:رحيك، حسين، **الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد**، 22/23 أفريل، 2003.

2- مركز تمييز المنظمات غير حكومية، '**إدارة مورد المعلومات**، وكالة المعلوماتية، العدد 18،(الأردن، 02 أوت، 2003)

3- الديك، ؟، **التحليل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة**، (الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1985).

4- Abd elkader Djeflat**, la fonction veille technologique dans la dynamique de transfert de technologie :rôle ,importance et perspective** »journées d'études :la veille technologique au service de l'entreprise algerienne.CERIST.ALGER.06-06-2004

5- Blanco.S, Caran.M, Lesca.H, **Sélection et exploitation des signaux faibles de veille ; deux cas d'utilisation de guides d'étulisateurs**. (Actes de la 7eme conférence de L'AIMS. La Neuve,27-29mai.1997)

6- **Issad Rebrab,les principes de la gouvernance pour l'entreprise mondialisée ;colloque internatioal organisé par l'UFC du 14 au16 juin 2008 Alger.**

7- Lesca.H, **Veille stratégique ; comment sélectionner les informations permanentes? concepts méthodologie expérimentation et résultats ?**, (LILE ,5eme conférence internationale de management stratégique (AIMS); 13.15 MAI 2003)

8- Lesca.Hembert**, Vers la conception d'un module de –E- Lerning pour la formation des traqueurs à l'amplification de veille stratégique en signes d'alerte précoces**, (TUNISIE ,7eme congrès de L4AIM. HAMMAMAT,.29 MAI –JUIN 2002).PP.5-7.

9- Lesca H, Schler Maria. **Veille stratégique : comment ne pas etre noyé sous les informations ?**(colloque VSST95,Toulouse : 25-27 octobre,1995).

10-Lesca Humbert, **veille stratégique, passage de la notion de signal faible a la notion de l'alerte précoce**, (VSST 2001, Barcelone Oct. .Acte de colloque, tome1 ,2001)

11-Le haut comité française pour la défense civil, **Intelligence économique**, colloque organisé par le haut comité française pour la défense civil, région II, France, 22 septembre 1994, mairie de XVII eme.

12-Mission D'ingénierie touristique RHONE- ALPES, **la veille applique au tourisme**, les dossiers documentaires N°=14, juillet 2006

13-Sadok,M.Ben abdallah, S.Lesca, H. **Apports différentiels de l'internent pour la veille anticipative : application au cas de repense aux atteintes a la sécurité des réseaux d'entreprise.** , (Grenoble, Acte de colloque AIM 2003).

14-T.Rebault, **Les Banques de données dans le positif japonais de veille technologique**, documentalistes, science de l'information, vol, n°2, 1994.

15- , **Convention de coopération entre HNISID et l'ADIT**, technologie transfert n°98, édition Ajour, 29 juillet 1995.

المذكرات و الأطروحات:

1. بومزال جميلة، **اثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية-**، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – فرع التسيير-)،جامعة الجزائر،2000.

2. كاريش،صليحة،**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**،(مذكرة ماجستير ،فرع التسيير،جامعة الجزائر،،2000).

3. لاوش غنية ،**دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة،** دراسة حالة مجمع صيدال ،شهادة ماجستير غير منشورة ،فرع إدارة أعمال، 2001 /2002 .

1. François Brouard,**Développement d’un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME** ,(Thèse de doctorat en administration des affaires ,université du Québec Trois Rivières,Mai2004)
2. Marie,Christine ,Chulus,Savannet, **Dynamisation de veille stratégique pour la conduite de stratégique productives ,**(thèse de doctorat de sciences de gestion,Université Lumière –Lyon 2 ,soutenue le 27 octobre 2000.)

مـواقـع الأنـترنـيـت:

كمال رويبح ،**أهمية المعلومات الإستراتيجية في تغذية القرارات الإستراتيجية،** (موقع المنشاوي للدراسات والبحوث 2003 /2004 www.minshawi.com

1. **سعدمرRو5 العقيلي،إدارةالمعرفة،المانGةالإلالترونيةالمجاني http://www.Fiseb.com/fiseb/index.php/35**
2. Hembert Lesca & autres, **L’utilité de la méthode L.E. Scanning** .CERAC,Grenoble,http://veille-stratégique.org
3. CartierM,**Laveille :introduction,**www.mmediu.com/veille/group.html
4. Lesca Humbert, Rim Dourai, **traquer et remonter désinformations de veille stratégique anticipative :une approche par la notion d’épanouissement de soi**. http://veille –strategique.org
5. Maya J.**Le Management de l’information : l’information au cœur de la stratégie de l’entreprise** , http://www .egideria.fr/ ,(2001)
6. Dr :Lahmam A ,**Pratique concrète de la veille et de la fouille d’information par text mining ,**PERTINENCEMINING ,p.7 .www.pertinence.net.

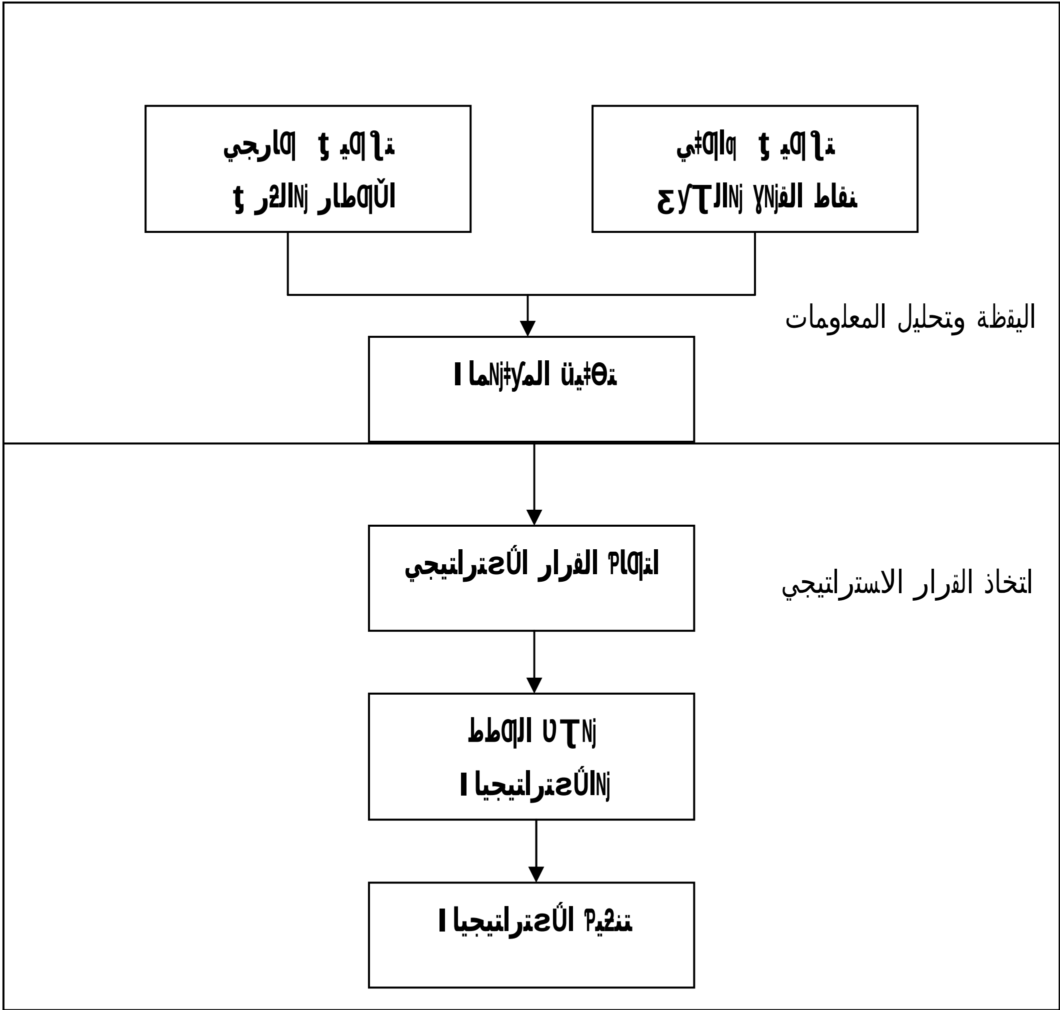
7. **http://www.sup.adc.education.f1/bib/pub/guide/veilkle/glossieur** .htm
8. Hember,lesca &autres .**La diffusion de la méthode LESCANNING** ,article CERAC.GRENOBLE .http://veille- stratégique.org
9. alger-veille.intelligence-economique.pdf2.(25/01/09.11:00) www.veille.ma/IMG/pdf
10. Industrie CANADA, outils de diagnostic et d'analyse comparative. www.stratégie.ic.go.ca/ssgf/bs00212f.html .
11. -11Cyril DARY La Veille stratégique, Une question de survie pour l'entreprise, p,11/www .veille.ma
12. Bernard Besson, Intelligence économique et organisation communs de diffusion de l'IE.OVDE2emepole.http//www.iepedia.f1.le 17/10/2009, à 10:35.
13. 13.http://www.pita.net/entreprise /veille.htm

القواميس و الموسوعات:

1- عبد الفتاح مراد، **التجارة العالمية (موسوعة)** ج3.

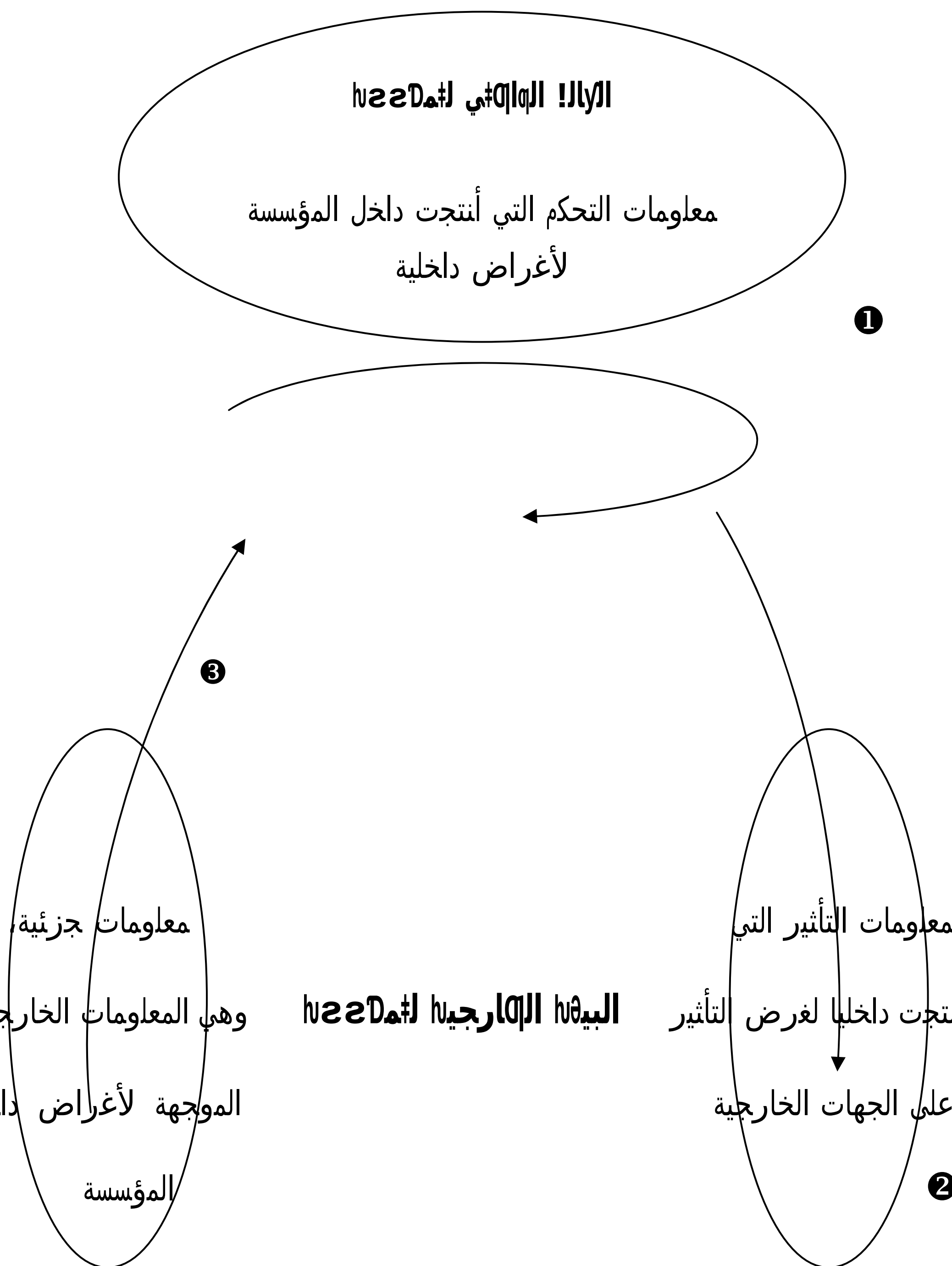
ملحق رقم:

[illegible][1]



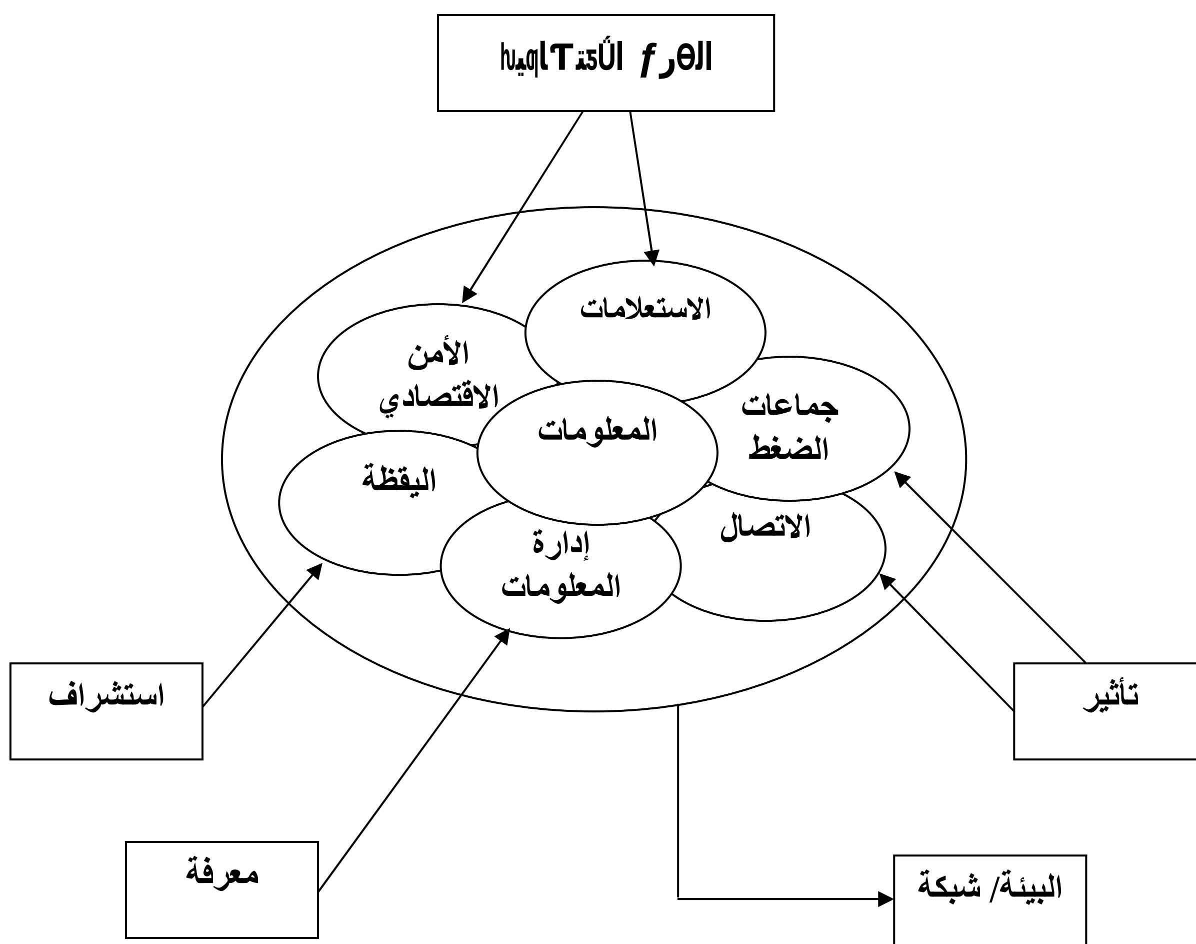
[1] - كمال رويبح، أهمية المعلومات الإستراتيجية في تغذية القرارات الإستراتيجية، (موقع المنشاوي للدراسات والبحوث)
www.minshawi.com 2004/ 2003

[illegible] التي [illegible] الم[illegible].[1]



[1] - كمال رويبح ،**أهمية المعلومات الإستراتيجية في تغذية القرارات الإستراتيجية،** (موقع المنشاوي للدراسات والبحوث)
www.minshawi.com 2004/ 2003

[illegible].[1]



[1] Martre Henri,Intelligence économiuqe et stratégique des enterprises;(documentation Française,1994)

ملحق رقم:

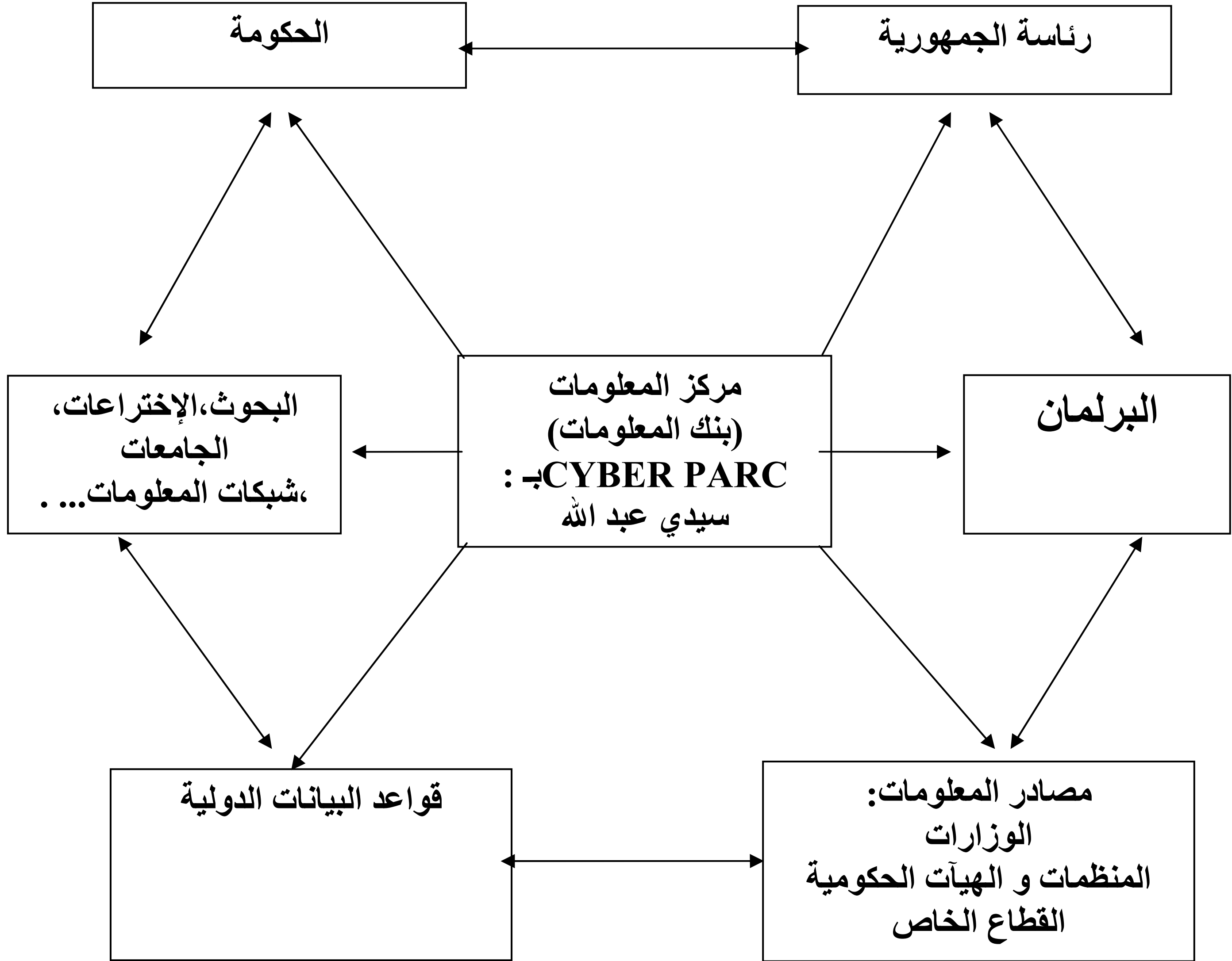
---

hƗkمc DžY نماƗP التθيئ NjالمƳالجh:

طر5 التθيئ	
معايرة (المعايرة النموذجية) benchmarketing	http://www. Benchmarketing.gov.uk/defa
FFOM (SWOT)	http://www.msr.org/FPMHfrench/#outils
الاستشراف- سيناريوهات Prospective- Scénario	http://www.geoscopie.com/chroniques/c351ent html

ملحق رقم:

شكل يمثل:المخطط التبادلي للمعلومات.(من إعداد الطالب)



***Carl Philip Gottfried (ou Gottlieb) von Clausewitz** :(1er juin 1780 à Magdebourg - 16 novembre 1831 à Breslau) est un officier et théoricien militaire prussien. Il est l'auteur d'un traité majeur de stratégie militaire **.(p19)**



***Alfred D. Chandler** ; est souvent appelé l' "historien des affaires". Ce titre ne semble pas usurpé puisqu'il s'est effectivement intéressé à l'histoire et à l'évolution des organisations et des grandes entreprises américaines dès le début de sa longue carrière de professeur. Dans les années 1950 il entreprend d'ailleurs sa thèse en se fondant sur les travaux de son arrière-grand-père, lui aussi historien des affaires et éditeur, Henry Vernum Poor. Il rentre ensuite au MIT comme Research Associate et devient directeur du département d'histoire de l'université Johns Hopkins en 1965. Dès lors la carrière de Chandler est lancée, surtout après le succès de Strategy and Stucture publié en 1962.

(né le 15 septembre 1918 à Guyencourt, Delaware, États-Unis et mort le 9 mai 2007, Massachusetts, États-Unis), est un historien de l'économie américain. S'étant concentré sur l'étude de la gestion de les grandes entreprises américaines**, (p19)**

Igor Ansoff ; a d'abord été professeur d'administration industrielle au Graduate School of Industrial Administration du Carnegie Institute of fondateur du Graduate School of Management de l'Université Vanderbilt.Technology.Il a aussi été cadre supérieur chez Lockheed et à la Rand Corporation.Président de Ansoff Associate, il a été le doyen

Publication : Son ouvrage le plus connu, Corporate Strategy publié en 1965 (édition française : Stratégie de développement de l'entreprise, 1968) a été publié en 14 langues, et révisé en 1987 sous le titre The New Corporate Strategy**.(p19)**

AMITAÏ ETZIONI (1929) : Professeur de sociologie à la George Washington University. Il est l'auteur de « The Limits of Privacy ». Il a été membre de la Task Force on National Security in the Information Age, groupe financé par la Markle Foundation, qui regroupait les principales sociétés de hautes technologies et des représentants des agences de renseignement des États-Unis. **.(p32)**

***Robert Reix** : Il semble presque incongru de présenter le professeur Reix, tant son influence sur l'enseignement de la gestion en France aura été prégnante jusqu'au dernier jour, puisqu'il avait accepté la présidence du comité scientifique de ce congrès.

Robert Reix fait partie des "hussards" de la République (expression qu'il affectionnait). Passé par l'Ecole Normale d'Instituteurs, puis de l'Enseignement Technique de Cachan, il sort en I965 major de la "nouvelle" agrégation "des TEG", selon son appellation de l'époque. Nommé à Saint-Etienne, il intègre rapidement le "tout nouvel" IUT de Montpellier, dont il dirigera le département d'informatique. Le temps de passer le DES de Sciences Economiques pour passer une thèse puis une thèse complémentaire, dans la "toute nouvelle" discipline de "Sciences de Gestion", il se présente à la ... "toute nouvelle" agrégation, en 1976, où il est reçu brillamment. Rapidement, il prendra la direction de l'IAE de Montpellier, fonction qu'il assumera une dizaine d'années, le temps de former une école en système d'information-contrôle, et de préparer ses successeurs à la direction de l'Institut . Sous sa houlette, l'IAE de Montpellier se développe rapidement, et l'équipe de recherche -le CREGO- acquiert une notoriété internationale.

L'oeuvre scientifique est considérable, tant par l'influence et l'abondance de ses propres contributions, dont certaines sont considérées comme incontournables par ses pairs, que par la diffusion de celles de ses élèves, qu'il a formés au sein de l'équipe qu'il animait. Cette influence s'est concrétisée par la mise en oeuvre d'une discipline neuve en France - le management des systèmes d'information-, dont il a assis la légitimité par la création d'une association -l'AIM- et d'une revue (Système d'Information et Management). Sa notoriété s'est concrétisée par de multiples fonctions attestant de sa stature de grand universitaire, dont la présidence du jury d'agrégation. **.(p37)**

***Jacques De Bandt** : est directeur de recherche au CNRS et professeur à l'université de Nice/Sophia-Antipolis spécialisé en économie industrielle. **.(p41)**

***Herbert Alexander Simon:** (né le 15 juin 1916 à Milwaukee, Wisconsin, mort le 9 février 2001 à Pittsburgh, Pennsylvanie) a été « prix Nobel » d'économie en 1978.Il s'est d'abord intéressé à la psychologie cognitive et la rationalité limitée (Bounded Rationality) qui constitue le cœur de sa pensée. Au niveau économique, ses travaux ont interrogé l'efficacité du fordisme et remis en cause les théories néo-classiques. Ses études sur la rationalité limitée l'ont conduit à s'intéresser aux organisations et aux procédures de décisions ainsi qu'à l'intelligence artificielle (à base d'informatique) dont il est un des pionniers aux États-Unis. Il a reçu avec Allen Newell, en 1975 le Prix Turing, principale distinction en informatique. **.(p50)**



***Humbert LESCA :**Professeur Emerite Directeur de Recherche au CERAG Université Pierre Mendès France (UPMF) Docteur d'Etat en Sciences de Gestion Humbert.Lesca@upmf-grenoble.fr.(p52)

***Eric Trist :** (September 1909 – 4 June 1993) was a British scientist and leading figure in the field of Organizational development (OD). He was one of the founders of the Tavistock Institute for Social Research in London.

*** Thomson Kenneth** :(1er septembre 1923 – 12 juin 2006), 2e baron Thomson de Fleet, était un homme d'affaires canadien. Héritier de l'entreprise Thomson, il la développa pour en faire une des multinationales les plus importantes en matière d'édition professionnelle. La famille Thomson détient toujours 70 % de l'entreprise Thomson via le holding The Woodbridge Company Limited, société d'investissement chargée de gérer les intérêts de la famille. En 2002, David, son fils aîné a repris les rênes de l'entreprise.

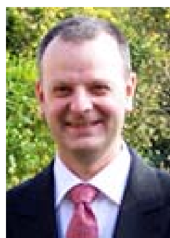


* **Michael Porter**, né en 1947, est un professeur de stratégie d'entreprise de l'université de Harvard, professeur honoraire dans de nombreuses universités (dont l'Université de Leipzig), également spécialiste de l'économie du développement,Il est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Cette maîtrise des forces de la concurrence s'illustre par le déploiement d'une chaîne de valeur qui caractérise le modèle économique de l'entreprise. Porter a également formalisé sur le plan théorique la notion de pôle de compétence géographique, au point que le terme porte son nom en anglais : Porter's clusters. Michael Porter a ensuite participé à la fondation du cabinet de conseil en stratégie Monitor Group, dont il est encore un des vice-présidents.L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie :

- l'intensité de la rivalité entre les concurrents ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace des produits de substitution ;

Certains auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. Porter lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments (par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs : ce ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments).

Yves-Michel Marti **:**est un ingénieur français, pionnier de l'intelligence économique.
Il obtient un diplôme d'ingénieur à l'École nationale supérieure des télécommunications, puis un Master of Business Administration à l'Insead. Yves-Michel Marti a été ingénieur concepteur de radars chez Dassault Electronique, puis chez Pacific Monolithics et Hewlett-Packard dans la Silicon Valley où ses travaux ont été primés par la National Science Foundation. Il a ensuite été vendeur, directeur marketing puis directeur de filiale du groupe Lucas Industries en Grande-Bretagne. Il a enseigné à l'Université de Californie à Berkeley.
En 1992, il participe à la création de la branche française de la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionnals), avec Bruno Martinet (Ciments Français), Jean-Pierre Bernat (Elf) et Robert Guillaumot (Inforama).
En 1996, Yves-Michel Marti publie avec Bruno Martinet l'ouvrage L'Intelligence économique et concurrentielle : les yeux et les oreilles de l'entreprise qui reçoit le prix du meilleur ouvrage européen de management par le journal Financial Times, et est sélectionné parmi les trois meilleurs mondiaux[1]. D'après Business Digest, ce livre est considéré désormais comme un des classiques du management[2].

**Emmanuel PATEYRON ;** est diplômé de l'Ecole Normale Supérieure, titulaire d'un DEA d'économie et de gestion, et d'une maîtrise d'économétrie.

Economiste, stratège et financier, Emmanuel PATEYRON conseille depuis plus de 18 ans des dirigeants d'entreprises dans leurs choix stratégiques et financiers. Aujourd'hui, il fait profiter aux particuliers et à l'ensemble des entreprises son savoir-faire et son expérience.Auteur de nombreux livres et articles, Emmanuel PATEYRON est régulièrement invité comme expert auprès des médias.

*** François JAKOBIAK** :, membre de la commission Martre « Intelligence économique et stratégie des entreprises » (1994) , nommé en 2004 membre de la Commission consultative pour la formation à l'intelligence économique (Commission Juillet), est enseignant et consultant en information stratégique au sein d'Existrat® qu'il a créée en 1994. Il propose des outils pratiques d'implantation de l'intelligence économique et enseigne, en 2005 dans plusieurs universités et grandes écoles (Aix-MarseilleIII, ESI Marseille, IMI Paris, CFJM Rennes I, DUOP Lyon, EM Lyon). Il a publié, depuis 1988, neuf ouvrages d'information scientifique, technique et stratégique.
francois.jakobiak@wanadoo.fr

***Henri Martre** :est né le 6 février 1928 à Bélesta (Ariège).

Il a rempli les fonctions de délégué général pour l'armement (DGA) auprès du ministre de la défense de 1977 à 1983, de président-directeur général de la société Aérospatiale de 1983 à 1992, puis de président de l'Afnor de 1993 à 2002.En poste au Commissariat général au Plan, il est l'auteur d'un premier rapport sur l'intelligence économique en 1994 intitulé Intelligence économique et stratégie des entreprises **Michel Godet**: né le 9 avril 1948, économiste, est professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire de prospective stratégique et auteur d'ouvrages économiques sur le travail ou l'évolution démographique.

***Michel Godet:** né le 9 avril 1948, économiste, est professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire de prospective stratégique et auteur d'ouvrages économiques sur le travail ou l'évolution démographique.

***L'Association française de normalisation (AFNOR)** :est l'organisme officiel français de normalisation, membre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) auprès de laquelle elle représente la France.**L'AFNOR :** a été créée en 1926 ; elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie. Elle compte environ 3 000 entreprises adhérentes. Depuis sa fusion avec l'Association française pour l'assurance de la qualité en 2004, elle fait partie du groupe AFNOR.

L'AFNOR édite la collection des normes NF qui identifie habituellement un document par la forme NF L CC-CCC dans la nomenclature nationale française.



Laurent Ribault: Communication manager & business developer
Région de Paris , France
Poste actuel : Communication et Relations Institutionnelles at Administration publique.

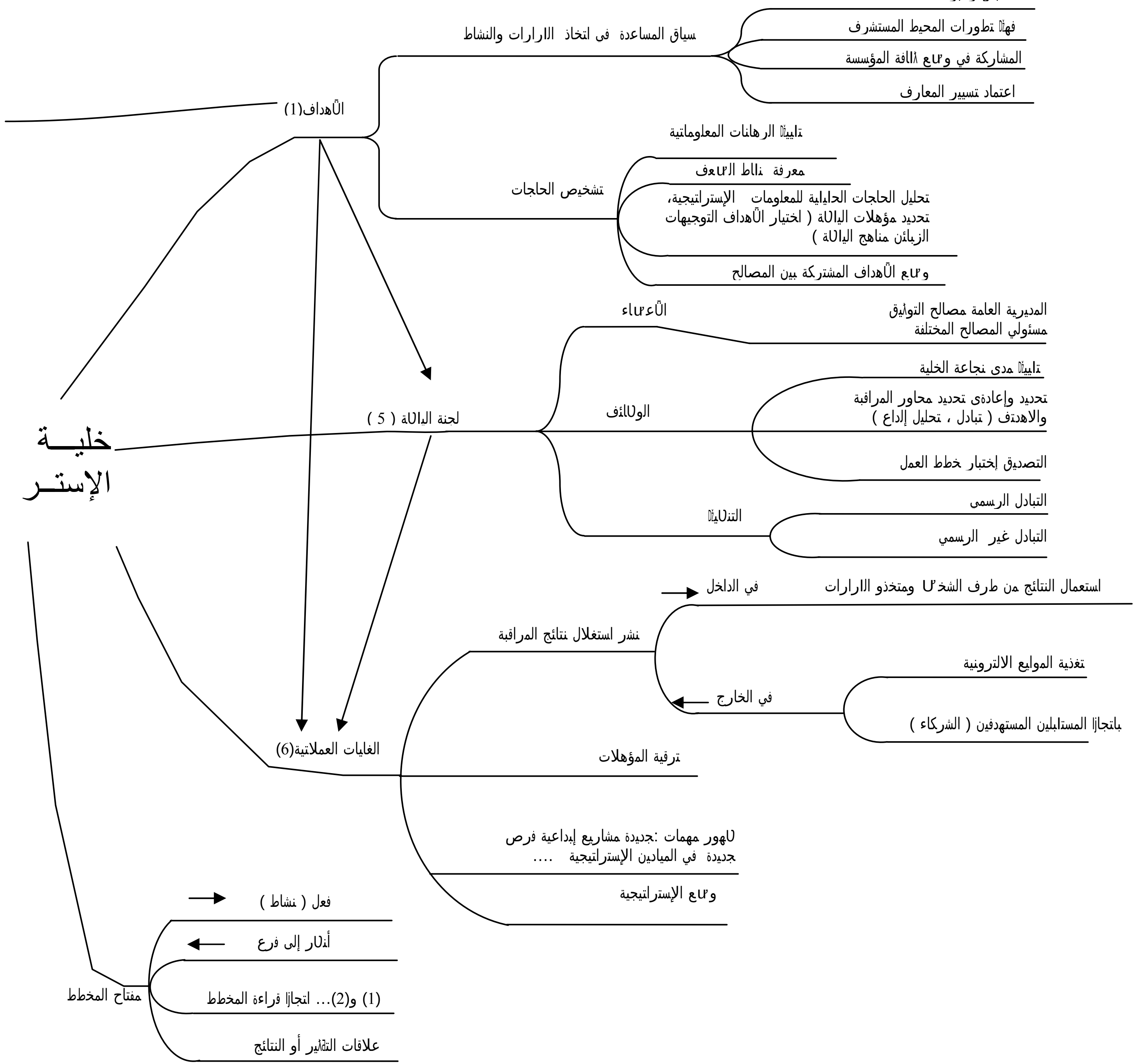
البعد العملياتي

مصادر رسمية

اليقظة
اتيجية

- الممثلين(3)
  - المراقبين
    - شخصية
      - رصد و سيرورة المعلومات
  - الخبراء
    - مصالح التوثيق و مختصين في الميدان
  - متخذو القرارات
    - المديرية العامة
      - إرادة لإقامة سياسة لليقظة
  - شبكة خارجية
    - تحديد و تعبئة مراكز المنافسة والتعاون
- مصادر المعلومات (2)
  - الاستهداف (تحديد وتجميع)
    - مصادر رسمية، تقارير
      - الصحافة، قواعد البيانات، الانترنيت المنشورات... .
    - مصادر غير رسمية، تقارير
      - الصالونات، شبكة خاصة، اتصالات خاصة،... .
  - المعالجة
    - تقييم المعلومات (وضع حيز التطبيق،الأمانة و الدقة ، مناسبة ومحللة) ←
      - مواد ذات قيمة مضافة (تقارير المراقبة بطاقات اليقظة، ملفات ...)
    - Actualisation
    - الأرشفة
  - الاستغلال
    - نشر واتصال
- الوسائل(4)
  - البحث واستخلاص المعلومة
    - الأعوان الاذكياء ،محركات البحث
  - معالجة المعلومة
    - برامج تحليل المعلومات (الوثائق , SIG, المعالجة الإستراتيجية
  - تبادل وسيرورة المعلومة
    - البريد الالكتروني ،المخططات البيانية
- الحدود
  - معلومات غير مناسبة
  - أهداف غير واضحة (مبهمة)
  - غياب سيرورة المعلومة
  - غياب الديناميكية الداخلية
  - خلية اتصال=منزوية وغير عملاتية

البعد الأستراتيجي



UNIVERSITE D'ALGER -DALY BRAHIM -

Faculté des sciences politiques et de l'information

Sciences de l'information et de la communication

Guide d'entretien semi directif pour réaliser une enquête sur les pratiques de veille stratégique au sein des entreprises Algériennes

Réaliser par monsieur **: DJOUDI ABD ELAZIZ**

Spécialité : **société de l'information**

E. mail **: zidane_yuba@yahoo .fr**

Tel **:**

Mes dames, Messieurs

Ce guide d'entretien semi directif fait partie d'un projet de recherche, pour réaliser une enquête sur les pratiques de veille stratégique au sein des entreprises Algériennes, dans le cadre de rédaction d'un mémoire de magister en sciences de l'information et de la communication à l'université d'Alger (faculté des sciences politiques et de l'information).

Les résultats du projet de recherche permettront d'aider les dirigeants des Entreprises Algériennes à se sensibiliser à la veille stratégique, à obtenir un diagnostic de leur pratique de veille stratégique, et à obtenir des recommandations pour améliorer leurs pratiques activités de veille stratégique.

Soyez assurés que toutes vos réponses seront traitées en toute confidentialité.

Merci de votre précieuse collaboration.

*Lisez attentivement chaque énoncé.
*Répondez de façon spontanée aux diverses questions en cochant sur case qui correspondent a votre réponse.

I- 1-Identification de l'Entreprise

1*Nom de l'entreprise :………………………………………………………

2*Nombre d' effectifs : ……………………………………employés

3*Secteur d'activité :……………………………………………………

4*Contexte juridique :

☐ Entreprise personnelle .

☐ Société en nom collectif.

☐ Société par actions fermées.

☐ Société par actions ouvertes.

☐ Organisation du secteur publique.

☐ Autres ……………………………………………………………

I-2- Identification du répondant:

5*Quel est Le niveau le plus élevé atteint ?

☐ graduation

☐ Post-graduation

6*Quel est le domaine de spécialisation des études?

☐ Administration

☐ Management

☐ Sciences humaines et lettres

☐ Domaine scientifique

☐ Gestion et comptabilité

☐ Marketing

☐ Autres :…………………………………………………….

7*Quelle est le nombre d'année d'expérience du répondant?

Expérience dans le poste d'activité …………………………………

Expérience dans le poste actuel ……………………………………..

8*Quel est le poste de travail actuel qu'occupe le répondront ?

- ☐ Direction générale
- ☐ Cellule de communication
- ☐ Recherche et développement
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Marketing
- ☐ Management
- ☐ Cellule de veille
- ☐ Autres :………………………………………………………

II-INFORMATION ,DECISION ET STRATEGIE.

9* L'information est considérée comme :

- ☐ Un événement
- ☐ Un symbole permettant la communication
- ☐ Ressource stratégique
- ☐ Une clé susceptible de diminuer l'incertitude
- ☐ Autres………………………………………………………

10* L'information recherchée est d'avantage ?

- ☐ Globale
- ☐ Ciblée

11* **Quels sont les effectifs qui s'occupent de la collecte de l'information :**

- ☐ Documentalistes
- ☐ Responsables ressources humaines
- ☐ Experts internes
- ☐ Experts externes
- ☐ Consultants internes (spécialisés)
- ☐ Prestataire conseillers

- [ ] Traqueurs permanents
- [ ] Veilleurs correspondants
- [ ] Simples travailleurs
- [ ] Autres : ……………………………………………………….

12* L'information collectée est –elle?

- [ ] Importante et prioritaire
- [ ] Intéressante
- [ ] Utile a l'occasion
- [ ] Sans doute inutile
- [ ] Faible

13* La collecte d'information est basée sur :

- [ ] Rapports
- [ ] Documents internes de l'entreprise
- [ ] Documents externes de l'entreprise
- [ ] Etudes du marché
- [ ] L'innovation
- [ ] LA recherche
- [ ] Autres :……………………………………………………………

14* **Qui s'occupe du traitement de l'information ?**

- [ ] Les directeurs
- [ ] Experts internes (spécialistes)
- [ ] Experts externes
- [ ] Les conseillers de la direction
- [ ] Les veilleurs
- [ ] Les personnels de marketing
- [ ] Documentalistes
- [ ] Autres :………………………………………………………… …

15* L'entreprise reconnaît- elle la valeur potentielle de l'information qu'elle conserve ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

16* Comment les informations circules-elles au sein de votre organisation ?

- ☐ Bouche à oreille
- ☐ Rapport – fiche de synthèse -
- ☐ Mailing
- ☐ Dépôt de documents dans un centre de documentation
- ☐ Courrier électronique
- ☐ Utilisation d'un portail intranet
- ☐ Dépôt de documents dans une base de donnés électroniques
- ☐ Autres :…………………………………………………………… …

17* Quel type d'informations manque t-il le plus ?

- ☐ Informations technologiques
- ☐ Informations commerciales
- ☐ Informations concurrentielles
- ☐ Informations environnementales

18* Quel moyen votre entreprise est elle prête à mettre en œuvre pour accéder à ces informations ?

- ☐ Création de postes et inciter le personnel
- ☐ Faire appel a un service extérieur
- ☐ Mettre une cellule de veille
- ☐ Aucune
- ☐ Autres :…………………………………………………………… …

III-ENVIRONNEMENT INTERNE.

19* Existe-il un centre de documentation à l'intérieur de l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

20* * Si oui: y'avait-il un accès libre au centre de documentation de l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

21* L'entreprise possède- t-elle une part du matériel informatique suffisant pour l'ensemble de son personnel ?

- ☐ Suffisante
- ☐ Insuffisante

22* L'entreprise possède- t-elle un Intranet ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

23* Si oui: le personnel de l'entreprise utilise l'Intranet pour :

- ☐ Collecter l'information
- ☐ Sauvegarder l'information
- ☐ Diffuser l'information
- ☐ Communiquer entre les services

les Réponses

	Voie orale
	Sur papier
	Sur supports magnétiques
	Rencontres individuelles
	Présentations aux petits groupes
	Présentations aux grands groupes
	dossiers et notes de synthèse
	Contacts téléphoniques
	revues du presse
	Rapports écrits périodiques
	Dépôt de documents dans un centre de documentation
	Dépôt de documents dans une base de donnée électronique
	courrier électronique
	Utilisation d'un portail Internet

24 * La diffusions de l'information (interne vers externe) est faite :

Autres :………………………………………………………… …

IV –ENVERONNEMENT EXTERNE :

25 * Les dirigeants de l'entreprise placent- t- il l'emphase sur l'environnement externe de l'entreprise ?

☐ Oui
☐ Non

26* Quels sont les moyens mis en œuvre pour y accéder a l'information externe ?

☐ Actions individuelles
☐ Cellule de veille
☐ Cellule de veille externe à l'entreprise
☐ Autres :…………………………………………………… …
☐ Aucun

27* Comment qualifier vous le niveau de confiance qui règne entre vous et les différents membres de votre ressources externe?

☐ Faible
☐ Moyen
☐ Elevé

28* L'entreprise utilise-elle les outils informatisés pour la collecte d'information externe ?

☐ Oui
☐ Non

29* Indiquez l'attitude de votre entreprise vers l'Internet ?

☐ Très négative
☐ Négative
☐ Indifférente
☐ Positive
☐ Très positive

30* Quel sont les informations stratégiques les plus importantes pour votre entreprise ?

☐ Information technologiques (Produits – processus – évolution – procédés fabrication)

- [ ] Concurrentielles (concurrents / actuels et potentiels)
- [ ] Commerciales (clients / fournisseurs / produits / coûts)
- [ ] Environnementales (politiques / sociales / culturelles / juridiques)

31* De quelle façon procède- t- on généralement dans l'entreprise pour analyser l'information recueillee ?

- [ ] Analyse de brevet
- [ ] Analyse de contenu
- [ ] Analyse SWOT / FFOM (Strengths , Weaknesses , opportunities , threats / forces , faiblesse Occasion , menaces)
- [ ] Analyse des cinq forces de porteurs
- [ ] Analyse d'études du marché
- [ ] Analyse des réseaux sociaux
- [ ] Traitement informatique des données (logiciels stratégiques)
- [ ] Profils des concurrents
- [ ] Profils des technologies naissantes
- [ ] Protection des données (data mining)
- [ ] Méthode DELPHI (panel d'experts)
- [ ] Bibliométrie

V -ENTREPRISE-VEILLE

32* A quelle problématiques l'entreprise sert veuillez ? Motionner les 04

Principales problématiques ? En les classant de 01à 04(01 était la première)

propositions	01	02	03	04
Trouver/Développer des produits innovants?				
Anticiper les développements dans mon secteur?				
Défondre l'image de l'entreprise?				
Anticiper les menaces (concurrence, protection d'un patri-moine de l'entreprise?				
Défondre ou développer vos parts du marché?				
Détecter un nouveau marché?				
Développer les réseaux d'influence/lobbying?				
Identifier des opportunités commerciales?				
Mieux conseiller à mes clients?				
Mieux dialoguer avec mes fournisseurs?				
Réalisez des fusions d' acquisitions?				
Recruter des personnes clé?				
Trouvez des financements/des appels d'offres?				

33* - Quel(s) département(s) est (sont) le(s) plus grand consommateur(s) de veille?(le département(s) qui Vous demande (ent) le plus d' informations

propositions	Jamais	Touts les jours	Plusieurs fois par semaine	plusieurs fois par mois	Plusieurs fois par an
Direction générale					
Achat et logistique					
Communication					
Documentation					
Finance, gestion, comptabilité					
Informatique					
marketing					
Production et ingénierie					
Qualités méthodes					
R&D					
Relations clients					
Ressources humaines					
Stratégie					
veille//I.E					
Ventes					

34* Quel type de veille est actuellement jugé prioritaire dans votre organisation? Veillez mentionner les (04) principaux types en les classant de 01à04

	01	02	03	04
Veille concurrentielle				
Veille technologique				
Veille réglementaire/ juridique				
Veille environnementale				
Veille commercial (appel d'offres nouveau marches)				
Veille sociétale (détection de nouvelle tendance participation de la société d'un nouveau produit				
Veille leaders				
Veille financière/ Bancaire				

35* Quel type de veille non pratique actuellement souhaiteriez vous développer dans votre organisation?

Veuillez mentionner les (04) principaux types en les classant de 01à04

	0.1	0.2	0.3	0.4
Veille commercial				
veille concurrentielle				
Veille technologique				
Veille environnementale				
veille financière/ bancaire				
veille leaders d'option et lobbying top managers				
veille sociétale (détection de nouvelle tendance)				
Veille réglementaire/ juridique				

36* Quelles sont les difficultés rencontrés dans votre processus de veille. ?

- ☐ Sélection de l'information
- ☐ Sélection de la veille (sujets / mots / clés sources / méthodes / outils)
- ☐ Mobilisation des personnes – des collaborateurs
- ☐ Absence de pointage de l'information
- ☐ La faible connaissance de méthodes sophistiquées
- ☐ Autres :……………………………………………………… …

37* Quels sont les freins à votre action de veille ?

- ☐ Manque de temps consacré à la réflexion stratégique.
- ☐ Manque de personnes qualifiées.
- ☐ Résistance aux changements du personnel.
- ☐ Manque de soutien de dirigeants.
- ☐ Le manque de dirigeants concernant les objectifs visés par la veille stratégique.
- ☐ Le manque de formation.
- ☐ Le manque de sensibilisation.
- ☐ Le manque des ressources financières.
- ☐ Autres :……………………………………………………… …

VI - Veille- structure

38 * La structure qui représente l'entreprise est ?

☐ Centralisée
☐ Décentralisée

39 * La structures qui représente la veille stratégique de l'entreprise?

☐ Centralisée
☐ Décentralisée

40* Que pensez vous d'externaliser votre activités de veille ?

☐ **Risques** : les informations diffusées peuvent ne pas satisfaire.
☐ Risques : la veille est un enjeu stratégique.
☐ **Avantages** : la veille est complexe a mettre en œuvre.
☐ Avantages : la veille est coûteuse.

41* Dans le cas d'une veille externalisées :

Quel serait le mode de diffusion de l'information le plus approprié pour votre entreprise ?

☐ Base de données personnalisées (en ligne).
☐ Booliens de veille (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle).
☐ Rapport d'analyse (ponctuel).

42* L'entreprise à sensibilisé le personnel aux activités de la veille stratégique ?

☐ Oui
☐ Non

43 * Le personnel de notre entreprise à reçu une formation touchant les activités de (V.S) ?

☐ Oui
☐ Non

44* L'entreprise appuie la recherché d'information ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

45* Il existe au sien de l'entreprise de veilleurs spécialisés de la veille stratégique ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

46* Si Oui :

- Nombre de personnes nommés à temps plein : ….
- Nombre de personnes nommés à temps partiel : ….
- Nombre de personnes correspondants de veille : ….

47 *L'entreprise a mis des incitatif pour encourager les employés à signaler leurs observations et les résultats de (V.S) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

48 * Quelles sont les sources de votre information stratégique ?
Veuillez motionner les principaux types en les classant de 1 à 05

- ☐ Bases de donnés brevets
- ☐ Bases de données publication scientifique
- ☐ Presse générale
- ☐ Réseaux professionnels (clients, fournisseur, collaborateurs)
- ☐ Conférences, salons, manifestations
- ☐ Radio et télévision
- ☐ Internet (site web .email..)
- ☐ Donneurs d'ordres au sous traitement
- ☐ Amies
- ☐ Concurrents
- ☐ Rapports annuels et état financiers
- ☐ Sources (avion restaurant hôtel..)
- ☐ Internet
- ☐ Intranet
- ☐ Cherche en bibliothèque
- ☐ Réalisation d'études formelles

VII - Intégration de la veille

49* Dans quelle mesure la veille stratégique est elle intégrée dans la gestion stratégique de l'entreprise ?

- ☐ Très peu
- ☐ Peu
- ☐ Modérément
- ☐ En grande partie
- ☐ Totalement

50 * La veilles stratégiques est initiées ?

- ☐ Par les crises au sein de l'entreprise
- ☐ Par la recherche d'une solution a un problème précis dans l'entreprise
- ☐ Par la recherche d'occasion d'affaire pour l'entreprise ayant pour bute de Détecter les menaces éventuelles à la pérennité de l'entreprise.

51* Qui a la responsabilité ultime de la veille dans l'entreprise ?

- ☐ Le PDG
- ☐ Une équipe de dirigeants
- ☐ Un dirigeant
- ☐ Une équipe de travail
- ☐ Quelques individus
- ☐ Un employé

52*La veille stratégique permet a votre entreprise :

- ☐ D'identifier de nouvelle occasions d'affaires
- ☐ De partager des idées
- ☐ De mieux servir le besoin de clientèle
- ☐ D'influencer la prise e décision
- ☐ D'augmenter le chiffre d'affaire ou le bénéfice met de l'entreprise
- ☐ D'améliorer la position sur le marché
- ☐ D'exploiter les faiblesses des compétences
- ☐ Autres : ……………………………………………………………

53* existe-il une évaluation du processus de veille ? (Ex : enquête annuelle)

☐ Oui

☐ Non

54* existe-il des indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise ?

☐ Oui

☐ Non

55* Le processus d'évaluation de la veille est efficace ?

☐ Oui

☐ Non

56* y a-il une révision périodique des besoins d'informations ?

☐ Oui

☐ Non

58* Indiquez l'impact de la (V.S) sur une échelle de 01 (très négatif) à 5 (très positif)

La veille stratégique à un impact :

	Très négatif 1	2	3	4	Très positif 5
Sur les décisions à court terme					
Sur les décisions à long terme					

59* Quelle est l'arme stratégique d'une entreprise ?

☐ L'organisation

☐ La technologie

☐ L'information

☐ Recherche et développement

☐ Ressources matérielles et financière

VII- SECURITE SENSIBILISATION

60* Nos employés comprennent bien qu'ils ne doivent pas divulguer les renseignements appartenants à l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

61* Nos employés comprennent bien ce qu'ils doivent faire s'ils identifient un problème réel ou potentiel de divulgation non autorisée ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

62* Il existe des directives des politiques ou de procédure concernant la sécurité de l'information de l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

63* Le personnel de l'entreprise communique les conclusions en matière d'information à quiconque est intéressé à la l'obtenir dans l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

64* Le personnel de l'entreprise communique les conclusions de la recherche en matière d'information seulement à ceux qui sont autorisés a les voir ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

VIII - Commentaires généraux

65* **Avez-vous d'autres commentaires sur les activités de veille stratégique ?**

***Utilisez une feuille distincte .**

*** Le verso au besoin .**

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………..


الفهرس
الفهرس

فهرس الأشكال:

فهرس الجداول: